

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA DE PROYECTOS DE VIVIENDA

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

JOANA ELIZABETH ESTRELLA MARTÍNEZ

DIRECTOR: ING. PAUL MICHAEL IDROBO DÁVALOS

QUITO, DICIEMBRE 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Paul Idrobo

INFORMANTES:

Ing. Iván Rueda

Ing. Germán Luna

DEDICATORIA

Con cariño a mis padres Reinado y Ximena, quienes a lo largo de mi vida me enseñaron el tesoro más valioso que tengo y que permanecerá para siempre, sus valores, gracias queridos padres por darme el mejor ejemplo de vida.

Al amor de mi vida, Galo, una bendición fuiste cuando te encontré, un sueño fue tenerte a mi lado y ahora eres mi eterna felicidad, gracias esposo adorado, tienes todo mi amor y mi sincero corazón por siempre. Te amo.

Joana

AGRADECIMIENTO

A la distinguida Pontificia Universidad Católica del Ecuador, lugar que me acogió en sus aulas para brindarme el conocimiento y desarrollo de mi carrera profesional, a mi Director de disertación e Informantes por el apoyo y amistad que me brindaron durante mi proyecto de trabajo.

Joana

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS SITUACIONAL, 3

1.1. AMBIENTE EXTERNO ORGANIZACIONAL, 4

- 1.1.1. Factor Económico, 5
- 1.1.2. Factor Político / Legal, 11
- 1.1.3. Factor Social / Cultural, 18
- 1.1.4. Factor Ambiental, 20
- 1.1.5. Factor Tecnológico, 26
- 1.1.6. Competencia, 30

1.2. AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL, 34

- 1.2.1. Reseña Histórica, 34
- 1.2.2. Lineamientos estratégicos, 35
- 1.2.3. Estructura Organizacional, 41
- 1.2.4. Logística / Infraestructura, 50
- 1.2.5. Estadísticas, 57

1.3. FODA, 60

- 1.3.1. Fortalezas, 60
- 1.3.2. Oportunidades, 61
- 1.3.3. Debilidades, 62
- 1.3.4. Amenazas, 63

2. IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS, 67

2.1. CLIENTE, 69

2.2. LEYES, 79

- 2.2.1. Municipio de Quito, 79
- 2.2.2. Superintendencia de Compañías, 85
- 2.2.3. Ministerio de Relaciones Laborales, 86
- 2.2.4. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 91
- 2.2.5. Servicio de Rentas Internas, 104

2.3. ORGANIZACIÓN, 106

- 2.3.1. Políticas Generales de la Empresa, 106
- 2.3.2. Políticas de Calidad, 107
- 2.3.3. Políticas de Precio de Venta para Socios, 108
- 2.3.4. Políticas para la Repartición de Utilidades, 108
- 2.3.5. Política Crediticia, 109
- 2.3.6. Políticas del Medio Ambiente, 109
- 2.3.7. Políticas de Prevención de Riesgos, 110
- 2.3.8. Políticas de Ética Empresarial, 110
- 2.3.9. Política de Responsabilidad Social, 111

2.4. NORMAS RELACIONADAS AL CAMPO DE PROYECTOS, 111

- 2.4.1. Norma ISO 10006 – Directrices para la Gestión de la Calidad en Proyectos, 111

2.4.2.	Norma Guía PMBOK – de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, 115
2.4.3.	Norma ISO 21500 – Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos, 118
2.5.	OTRAS PARTES INTERESADAS, 120
2.5.1.	Proveedores, 120
2.5.2.	La comunidad, 121
2.6.	MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS, 125
3.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 127
3.1.	MARCO TEÓRICO, 127
3.2.	INVENTARIO, 132
3.3.	FLUJOGRAMAS, 133
3.3.1.	Descripción de los Procesos, 134
3.4.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO, 182
3.5.	DEBILIDADES / OPORTUNIDADES DE MEJORA, 184
4.	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN, 186
4.1.	SITUACIÓN PROPUESTA, 190
4.1.1.	Manual de Procedimientos, 193
4.1.2.	Tabla de Cambios Propuestos, 197
4.2.	DESCRIPCIÓN DE LAS MEJORAS INTRODUCIDAS, 198
5.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN, 206
5.1.	PLAN DE MEJORA, 207
5.2.	CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE MEJORA, 208
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 214
6.1.	CONCLUSIONES, 214
6.2.	RECOMENDACIONES, 216
	BIBLIOGRAFIA, 220
	ANEXOS, 223

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo contiene el Diseño de un Sistema de Gestión para una empresa dedicada a proyectos de vivienda, el enfoque del trabajo de disertación, se basa en normas relacionadas a buenas prácticas de Proyectos, que han sido utilizadas como guías para la correcta dirección de proyectos, así como la aplicación de herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos de sus clientes. El estudio se apoya también en la metodología de gestión por procesos, para identificar y gestionar sistemáticamente los procesos empleados en la organización y en particular sus interacciones que conllevan a que se opere de manera eficaz el sistema de gestión de la empresa.

Inicialmente en el primer capítulo el estudio contiene el análisis situacional y de entorno de la empresa, que determina los factores socioculturales, políticos, legales y tecnológicos, así como, la estructura organizacional, su misión, valores, funciones administrativas y operativas, contando así con información clara sobre los aspectos positivos y negativos que engloban a la empresa, dando como resultado la matriz FODA.

En el segundo capítulo se identifican los requisitos que la empresa debe cumplir por parte de sus clientes, quienes son el motor del negocio; así como las leyes y reglamentos estatales que rigen el campo de la construcción; las políticas que enmarcan la organización; las normas relacionadas al campo de proyectos que son la base del presente estudio y los requisitos de las partes interesadas de la empresa. Como resultado se obtiene la matriz de cumplimiento de requisitos.

En el tercer capítulo se realiza el levantamiento de los procesos para evaluar la operatividad que tiene la empresa actualmente, mediante entrevistas a los funcionarios se identifican todos los procesos que se llevan a cabo, la información recopilada sirve para el análisis de cada actividad, en la cual se detalla aquellas operaciones que no generan valor o que ocasionan reprocesos, así como los puntos débiles y oportunidades de mejora.

Dentro del cuarto capítulo se propone un cuadro en base a los grupos de procesos y áreas de conocimiento que indica la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, Pmbok, con este cuadro se elabora un mapa de procesos clasificados en estratégicos, misionales y de apoyo, que sirve para la construcción del Manual de Procedimiento, el cual está elaborado bajo el marco de un correcto sistema de gestión por procesos, con un orden lógico, secuencial y medible en pro de una mejora continua. En este capítulo se describe lo que se pretende mejorar, según las oportunidades de mejora descritas en el capítulo anterior.

El quinto capítulo presenta la implementación de las mejoras mediante un cronograma propuesto, el cual contiene el alcance, tiempo y costo de cada actividad, y sirve como una herramienta para poder efectuar las mejoras, para así obtener los beneficios del presente trabajo de investigación.

Dentro del sexto capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado al finalizar el trabajo y que en su aplicación servirán de mucha utilidad para que mediante, la correcta dirección de los proyectos de construcción y la calidad en sus procesos, se logren cumplir los requisitos que satisfagan las necesidades del Cliente.

INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Quito existe un creciente número de constructoras de vivienda que son informales y que no se rigen por un sistema en el cual puedan organizar sus procesos y asegurar la calidad de sus proyectos, por medio de guías y normas estandarizadas que son grandes herramientas dentro del campo administrativo de la organización, con estas nuevas técnicas y conocimientos los empresarios podrían obtener mayores ventajas competitivas en sus empresas.

La empresa constructora, caso del presente estudio, maneja su negocio por medio de proyectos constructivos que a través de los años han ido mejorando, tanto en el factor financiero como en su gestión administrativa, sin embargo, no existe una gestión de calidad en sus proyectos que profile los principios y prácticas de un sistema de gestión, la empresa necesita asegurarse de que su organización aplique las buenas prácticas de proyectos, así como las prácticas contenidas en las normas de calidad ISO, puesto que no tiene formalidad en sus procesos, ni un control que le permita medir su gestión; la necesidad de diseñar un sistema de gestión en el cual sus procesos se interrelacionen y tengan un orden lógico y secuencial es fundamental para que la empresa tenga un mayor éxito.

Las buenas prácticas de proyectos, como son, la ISO 10006, ISO 21500 y PMBOK, forman la base de la investigación, puesto que sirven como orientación para la calidad en los procesos de gestión del proyecto que por medio de sus áreas de conocimiento y grupos de procesos se los puede implementar en el sistema de gestión de la empresa, misma que requiere desarrollar e implementar un Sistema de Gestión que establezca las directrices de su operación, este sistema se lleva a la práctica en las obras y proyectos que realiza la constructora mediante la utilización de Manuales de Procedimiento y Planes de Mejora, en los cuales se analiza el estado actual de la empresa y se propone la implementación de las acciones de mejora en sus procesos.

El objetivo principal del presente estudio es diseñar un Sistema de Gestión basado en las buenas prácticas de proyectos, por medio de las cuales se adquiriera nuevas herramientas y técnicas de direccionamiento de cada proyecto dentro de la empresa, así como, organizar, identificar y mejorar la calidad en la ejecución de los procesos, detectando los factores que estén afectando a los procesos, aquellos retrabajos, pérdidas en tiempo y recursos materiales. Esta detección ayudaría a encontrar vías o acciones correctivas para evitar errores en el futuro; la medición de los indicadores de gestión que se propondrá será un factor clave de control.

Con este planteamiento se espera reorganizar y mejorar los procesos y la gestión del proyecto para guiar a la compañía en el continuo desarrollo empresarial en el cual se encuentra involucrada la alta gerencia y todo el personal.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

En el presente capítulo se investigó en primer lugar factores externos que se encuentran en torno a la Organización, mismos que permiten obtener un marco político, legal, económico, social, cultural, ambiental, tecnológico, en donde se identifican parámetros y medidas a seguir a través del Estado, la sociedad y el mercado competitivo en el que se desenvuelve la empresa. En una segunda parte se identifican los factores internos que muestran el funcionamiento y estructura de la organización, de esta manera se pudo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, herramientas que ayudaron a evaluar de manera general los factores internos y externos que generan un impacto sobre el desarrollo del negocio.

El entorno de la organización estará sometido a cambios continuos, independientemente de su tamaño, actividades, productos o giro del negocio, en consecuencia, la organización debería hacer seguimiento de dichos cambios de manera constante, permitiendo identificar, evaluar y gestionar los riesgos relacionados con las partes interesadas, sus necesidades y expectativas cambiantes.

La alta dirección debería tomar decisiones para el cambio y la innovación de la organización de manera oportuna, a fin de mantener una mejora continua en la organización. (ISO 9004, 2009)

1.1. AMBIENTE EXTERNO ORGANIZACIONAL

Cuando se habla de la construcción, el tema gira casi exclusivamente sobre la vivienda que toda familia desea y necesita, pero el área de la construcción es más extensa, pues corresponde la obra vial, portuaria, industrial, de comercio, servicios y más. Ecuador es un país con alto déficit de vivienda y, obviamente, de todo lo que corresponde al sector de la construcción. Se estima que el país tiene aproximadamente 15 millones de habitantes y que teniendo cerca de 2'900.000 viviendas (4,5 personas por familia) no llega a los 2'000.000 de viviendas calificables como tales; es decir, con el equipamiento y uso mínimo. El actual crecimiento de población es de un 2% anual; es decir, 260.000 habitantes nuevos por año. Los 260.000 habitantes requieren 58.000 viviendas nuevas cada año. En el caso de no reducir el déficit, para impedir su crecimiento se requeriría de no menos de un millón de viviendas. Los profesionales de la planificación urbana están conscientes del proceso de crecimiento incontrolado que está adquiriendo la expansión urbana en Ecuador y, particularmente en Guayaquil y otras ciudades como Quito, Cuenca, Santo Domingo, Manta y Quevedo. (ESPE Tesis, s.f.).

El sector de la construcción es uno de los que más ha crecido en la última década.

Según estudios de la Cámara de la Construcción, el 70% de las viviendas en Quito son informales. En Pichincha existen alrededor de 6545 ingenieros civiles, de los cuales, 1740 son miembros activos del Colegio de Ingenieros al 31 de diciembre del 2013 según información proporcionada por el Administrador del Colegio de Ingenieros, Luis Calero, y existen 6700 arquitectos, de los cuales, 1700 ejercen la

profesión según el Diario Hoy. En el Ecuador existen 1700 cooperativas habitacionales, según el Colegio de Arquitectos. En Quito existe cerca de 800 barrios informales y 400 que están en proceso de legalización. (DiarioHoy, 2012)

1.1.1.Factor Económico

La industria de la construcción es sin duda, uno de los principales factores para el desarrollo económico y social de un país. El sector de la construcción es considerado el motor dinamizador de la economía, puesto que genera encadenamientos con gran parte de las ramas comerciales e industriales del país. En este sector participa el Estado a través de la inversión en obras de infraestructura básica, vial y edificación, mientras que el sector privado participa especialmente en la construcción de vivienda y edificaciones, aportando conjuntamente al PIB de la economía nacional.

La construcción es un indicador clave de la evolución de la economía; así, cuando esta última está atravesando momentos difíciles, y por el contrario, en épocas de bonanza económica la construcción se constituye en uno de los sectores más dinámicos de la economía.

El Producto Interno Bruto es resultado de la producción total de bienes y servicios producidos por los factores de producción en un periodo determinado. (Egas Argüello Cía Ltda EGARCO, s.f.).

A lo largo de la historia el Ecuador ha sufrido grandes cambios, políticos, económicos y sociales que han marcado el rumbo del país. A partir del año 2000, con el establecimiento de la dolarización el país vive estabilidad económica, lo que ha permitido el crecimiento de las industrias, generando un mercado más competitivo, a pesar de los altos y bajos que ha podido tener la economía del país el sector de la construcción ha sabido mantenerse dentro del mercado, siendo también hasta la actualidad uno de los principales factores de ingreso del P.I.B. nacional, después del petróleo. Desde el caos del sistema financiero en el año 1999, la población perdió la confianza en el sistema bancario del país, lo cual ha influenciado en el crecimiento del sector de la construcción, ya que la inversión en los bienes inmuebles aumentó considerablemente. A pesar de que el sistema bancario en los últimos años ha logrado recuperar parcialmente la confianza de sus clientes, no es suficiente y aún en la actualidad se percibe el nerviosismo y la preferencia en la inversión en bienes inmuebles. (Negrete, 2008).

La economía ecuatoriana se desacelerará en el año 2013, pero no a niveles alarmantes, según las proyecciones que presentó el Ministerio de Finanzas en el año 2012, se prevé que la economía crecerá más del 4% en el 2013, impulsado sobre todo por el sector de la construcción, lo que significaría una desaceleración frente a lo estimado para este año y, sobre todo, frente al año anterior. En los últimos años, el aumento en los ingresos del petróleo junto a un crecimiento de la recaudación tributaria han permitido que el Estado aumente el gasto social en sectores clave, lo que ha empujado el crecimiento económico del país.

Las tasas de crecimiento del PIB son positivas desde el primer trimestre de 2010. La economía se expandió un 3,58% en 2010 y un 7,8% en 2011. En el primer trimestre del 2011 hubo un incremento del 8,8%, que se mantuvo con una ligera variación en el segundo trimestre, cuando fue de 8,46%, mientras que en el tercer trimestre se desaceleró al 7,85% y en el cuarto trimestre llegó al 6,14%, según el Banco Central del Ecuador, gracias al incremento del precio del petróleo, que hizo crecer las exportaciones 14,28% en promedio en los últimos cinco años, pasando de \$14.321 millones en 2007 a unos \$23.010 millones en 2011.

De las 14 actividades económicas que contribuyeron al incremento del PIB en 2011, 11 son las que registraron menor crecimiento que en los primeros tres meses de ese año. Dentro de ellas constan el comercio (4,72%), la industria manufacturera (6,66%), la explotación de minas y canteras (-0,82%), agricultura (3,75%) y construcción (13,05%). Las cosas variarían este año, sobre todo en el sector de la construcción, que crecerá.

Precisamente, el sector de la construcción fue uno de los que más aportaron a la expansión de la economía nacional entre enero y marzo de 2012, con un 13% interanual, según las cifras del Banco Central.

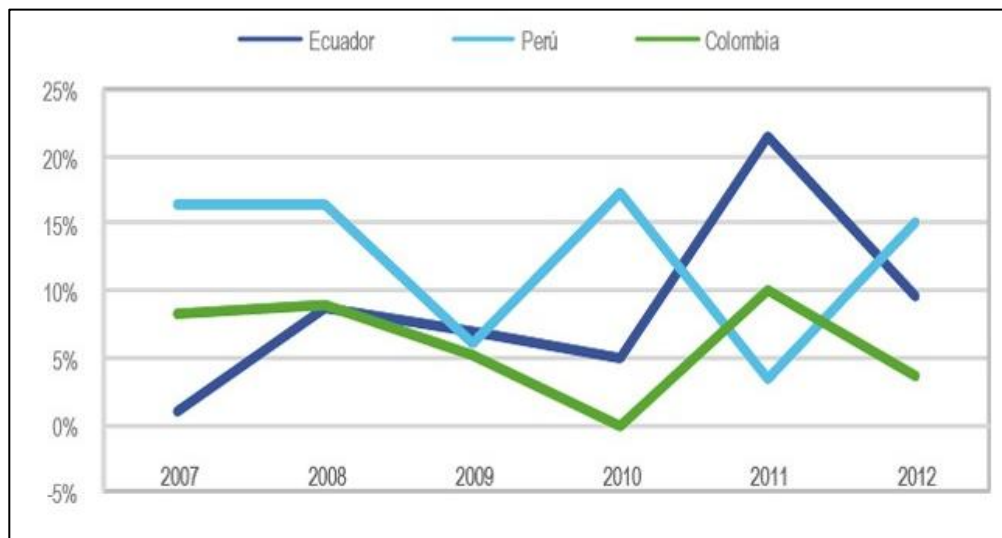
Los pronósticos para este y el próximo año, en este contexto, siguen siendo alentadores para el Gobierno, ya que consideran que la economía ha logrado soportar los efectos de la crisis global, aunque podría afectarse si los precios del petróleo caen. El Gobierno ha dicho que continuará con su política de inversión

pública, que además de un impacto positivo en la economía, ha permitido que el presidente gane popularidad. (Diario Hoy, 2012)

Pese a la reciente crisis internacional que ha afectado a las diferentes potencias mundiales, en Ecuador el crecimiento sostenido que ha obtenido esta industria en los últimos años, la ha convertido en un dinamizador del crecimiento del PIB, con el fin de presentar un panorama que permita comparar tres realidades cercanas, se indicará un diagnóstico del desempeño del sector de la construcción en Ecuador, Colombia y Perú, su participación y aporte en la economía, las tasas de interés y volúmenes de crédito hipotecario, y los incentivos del sector inmobiliario, incluirá un comparativo de oferta, demanda, precios del metro cuadrado y niveles de absorción.

La tasa de crecimiento promedio más alta en los últimos 12 años, entre los tres países integrados en este estudio, la tiene Ecuador con el 10%. Le sigue Perú con el 9%, y Colombia con un 8%, como lo indica el siguiente gráfico:

Gráfico 1 Crecimiento del PIB Construcción



Fuente: (Naveda, 2013)

A partir del 2009, el Gobierno de Ecuador, aplica una serie de políticas para dinamizar al sector inmobiliario mediante incentivos, con la intención de solidificar el mercado y aportar grandes beneficios económicos y sociales. A esto se puede sumar las inversiones realizadas por el Gobierno, principalmente en construcción vial, que en conjunto con el crecimiento del mercado inmobiliario lograron generar altas tasas de crecimiento. Esto ha contribuido de forma significativa al PIB total, siendo la industria de la construcción la segunda de mayor crecimiento (10%), superada sólo por Seguridad y Defensa (14%).

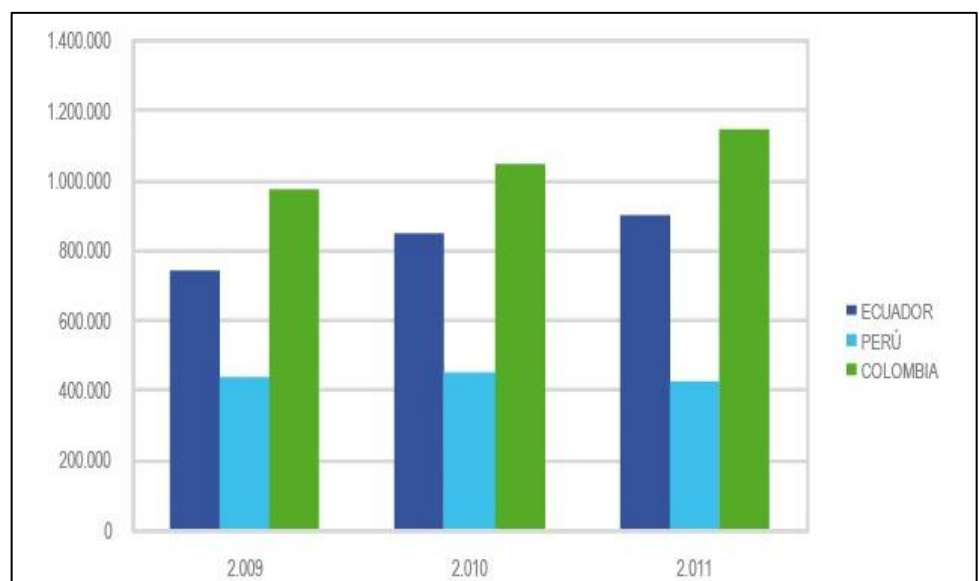
1.1.1.1. Generación de empleo

El sector de la construcción no es la principal fuente de empleo en Ecuador, Colombia o Perú. En porcentaje, Ecuador sí es el primero en la región, mas no en número de personas empleadas, pues su

población total de 14.6 millones es la mitad que la de Perú (29.3 millones), y algo menos que la tercera parte de la de Colombia (46.9 millones). (Naveda, 2013)

Como indica el siguiente gráfico, en el período entre 2009 y 2011, el porcentaje de empleados de la construcción en Ecuador, dentro de la Población Ocupada (PO), representa el 7,03%; en Colombia el 5,48%; y en Perú el 5,47%. Es importante resaltar que el empleo urbano que genera la industria de la construcción corresponde a la construcción de bienes inmuebles.

Gráfico 2 Población Ocupada en el Sector de la Construcción



Fuente: (Naveda, 2013)

1.1.2.Factor Político / Legal

Las herramientas utilizadas se relacionan con las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, de precios, de sector externo, etc. La política monetaria, por ejemplo, a través de las decisiones sobre la emisión de dinero, puede generar efectos sobre la inflación o las tasas de interés; la política fiscal, a través de las determinaciones de gasto público e impuestos, puede tener efectos sobre la actividad productiva de las empresas y, en últimas, sobre el crecimiento económico. La política comercial, o de comercio exterior, tiene efectos sobre los ingresos del Estado y de esta forma, sobre el gasto que éste mismo hace.

En general, la intervención del Estado se puede dar de muchas formas, sin embargo, fundamentalmente, tiene el propósito de modificar el comportamiento de los sujetos económicos a través de incentivos, estímulos, beneficios tributarios, etc., o de prohibir o limitar las acciones de estos sujetos.

El ingreso nacional que se genera en un país se distribuye a través de los mercados de factores entre los individuos y familias que lo integran. La distribución resultante será más o menos igualitaria, según sea el sistema de precios o retribuciones vigente.

La distribución funcional del ingreso se refiere al reparto del mismo entre los factores de la producción, fundamentalmente el trabajo y el capital.

La tipología de construcción se encuentra normada por las Ordenanzas Municipales que deben cumplírselas de acuerdo a las normas de Arquitectura y Urbanismo legisladas y aprobadas por el Consejo Metropolitano de Quito mediante la Ordenanza N° 0031, que contiene El Plano de Uso y Ocupación del Suelo (PUOS) y la Ordenanza N° 3746 que contiene Las Normas Ecuatorianas de Arquitectura y Urbanismo para el Distrito Metropolitano de Quito y que fueron inscritas en el Registro Oficial N° 83 del 24 de octubre del 2008.

Las Ordenanzas Municipales establecen la clasificación y establecimientos del uso y equipamiento de servicios sociales y de servicios públicos, en sectores barriales, sectoriales, ciudad o metropolitano, la clasificación de las áreas de uso de protección ecológica, clasificación del uso Patrimonial Cultural, clasificación y actividades del uso de recursos naturales. Tipología y actividades del uso agrícola residencial, tipología y establecimientos del uso comercial y de servicios, usos de suelo y sus relaciones de compatibilidad, zonificación para edificación y habitación del suelo, derechos de vías, áreas de protección especial, especificaciones para vías urbanas y estacionamientos. (Argüello, 2012)

1.1.2.1. La Política distributiva del Estado

Según (Paez, 2004), es frecuente que el Estado intervenga tratando de lograr que las diferencias de ingreso no sean muy acusadas. La política distributiva comprende un conjunto de medidas cuyo objetivo

principal es modificar la distribución del ingreso entre los individuos o grupos sociales.

1.1.2.2. La intervención del Estado y sus objetivos

Según (Paez, 2004), las funciones principales del sector público son:

- Fiscal (impuestos)
- Reguladora (leyes y disposiciones que afectan a la actividad económica)
- Proveedora de bienes y servicios (mediante las empresas públicas)
- Redistributiva (tratando de modificar la distribución de la renta entre personas o regiones)

Según (Paez, 2004), los objetivos del sector público son:

- Mayor nivel de empleo posible
- Estabilidad en los precios
- Crecimiento económico

La política fiscal será expansiva si se aumenta el gasto público o si se reducen los impuestos. Será contractiva si disminuyen los gastos o se aumentan los impuestos. La política fiscal se concreta en el presupuesto del sector público, que es la diferencia entre los ingresos

y los gastos públicos. El presupuesto es un compromiso del sector público sobre el uso y fuentes de fondos para financiar sus actividades.

La política fiscal no sólo se lleva a cabo mediante acciones discrecionales (medidas explícitas) sino que también hay una serie de mecanismos que actúan en forma automática, contribuyendo a estabilizar la actividad económica. Los impuestos son el ejemplo más representativo de estabilizador automático, ya que al alterarse el ingreso varía la cantidad recaudada de forma automática. El seguro de desempleo también actúa como estabilizador automático, puesto que aumenta en las depresiones y se reduce en las fases de recuperación.

A pesar de la existencia de estabilizadores automáticos las fluctuaciones persisten, por lo que cabe pensar en recurrir a la intervención del sector público. Las políticas puestas en práctica más comunes son:

- Programas de obras públicas y otros gastos.
- Proyectos públicos de empleo
- Programas de transferencias
- Alteración de las tasas impositivas.

La política tributaria es la forma en cómo se distribuye el total recaudado entre los distintos tipos de impuestos.

1.1.2.3. Presión Tributaria

Es la relación existente entre la imposición fiscal que recae en una persona física, un grupo de personas o una comunidad territorial, y la renta de que dispone esa persona, grupo o colectividad.

Algunos autores consideran que mediante la utilización del índice de Presión Tributaria se pueden conocer los alcances de la recaudación tributaria de un país.

Además, este índice puede leerse como signo del rol o modelo que asume el Estado en cada país; así, suele ser bajo, cuando el Estado no tiene gran incidencia en la dirección económica, respondiendo a un modelo liberal.

En definitiva, la Presión Tributaria varía de un país a otro y depende en gran medida de la expansión del sector público en la economía y de la finalidad que persigue la política fiscal. (Paez, 2004)

Organismos que Regulan al campo de la construcción de viviendas:

1. Municipio de Quito
2. La Cámara de la Construcción de Quito
3. Ministerio de desarrollo urbano y vivienda
4. NEC Normas Ecuatorianas de la Construcción
5. Colegio de Ingenieros y Arquitectos

6. Normas generales para la gestión pública del hábitat

El Municipio de Quito según Registro Oficial N° 254 17 de enero del 2008 Ordenanza Metropolitana No. 232, de Ordenanza Metropolitana No. 303 23 de diciembre del 2009, de acuerdo a la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Art. 306, señala que: “Las municipalidades mantendrán, actualizados en forma permanente, los catastros de predios urbanos y rurales. Los bienes inmuebles constarán en el catastro con el valor de la propiedad actualizado”. Que en la referida Ley en su Art. 307 se consideran los elementos para establecer la valoración de la propiedad como son: Valor del suelo, valor de las edificaciones y valor de reposición. Que el Art. 308 de la misma Ley, establece que las municipalidades deberán realizar, para cada bienio, las actualizaciones del catastro y de la Valoración predial. Que el Art. 309 de la citada Ley dispone que una vez realizada la actualización de los avalúos, será revisado el monto de los impuestos prediales urbano y rural que regirán para el bienio; la revisión la hará el concejo, observando los principios básicos de igualdad, proporcionalidad y generalidad que sustenta el sistema tributario nacional. Que de acuerdo con las disposiciones legales citadas, mediante Ordenanzas Metropolitanas Nos. 150 y 166, de 1 de septiembre de 2005 y 18 de enero de 2006, respectivamente, el Concejo Metropolitano aprobó el plano del valor del suelo y edificaciones urbanas y rurales, sus factores de aumento o reducción y las tarifas que regían para el bienio 2006-2007; En ejercicio de las

atribuciones que le confieren el Art. 63, No 1 y 23; 123 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal Codificada; y, 8, No. 1 de la Ley Orgánica de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito.

La Cámara de la Construcción de Quito es un Organismo que regula reglamentariamente al sector de la construcción en la ciudad de Quito. En atención a lo prescrito en la Ley de las Cámaras de la Construcción, expedida por la Comisión Legislativa Permanente, publicada en el Registro Oficial N° 4 del 5 de septiembre de 1968, se constituye la Cámara de la Construcción de Quito, como Entidad con Personería Jurídica, de Derecho Privado, sin fines de lucro y con finalidad social, pudiendo al amparo de las leyes que rigen el país ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones en orden al cumplimiento de sus finalidades específicas, entre las finalidades se definen las siguientes:

- Ejercer el derecho de petición ante los Organismos Legislativo y Ejecutivo, con miras a la expedición de Leyes y Disposiciones que beneficien a la industria de la construcción y a la modificación de Leyes que la afecten.
- Servir de intermediario entre sus afiliados a fin de evitar la competencia desleal o ruinosa; fomentar acuerdos entre los afiliados que tengan actividades similares o conexas y allanar las diferencias que pudieren presentarse entre ellos. Para el

cumplimiento de este fin, la Cámara deberá expedir un Código de Ética en la práctica profesional.

- Promover la sana competencia y la iniciativa privada enfocadas hacia el desarrollo económico y bienestar de la población (Cámara de la Construcción de Quito, 2011)

1.1.3.Factor Social / Cultural

Según comenta (Paredes, 2007), la migración es el principal factor social del Ecuador en respuesta a la crisis económica y la imposibilidad del mercado laboral para absorber a la creciente oferta de mano de obra, miles de ecuatorianos se han visto en la necesidad de abandonar el país y de buscar mejores oportunidades en países en los cuales la estabilidad económica y los estándares de vida son más atractivos. El sector en la construcción está fuertemente ligada a las remesas de emigrados, su impacto es más notorio en las zonas rurales de fuerte emigración, se conoce que en etapas de fuerte crisis económica (1999-2000), la construcción se mantuvo activa y dinámica en zonas del país que tienen un alto número de emigrantes, como provincias de Azuay, Loja, Cañar e Imbabura, un poco más difícil de medir es en ciudades con alto número de emigrantes como Quito. El interés de los emigrantes de comprar una casa para sus familias o para sí mismos ha motivado al sector de la construcción, donde los bancos también se han ideado servicios para acceder a un crédito hipotecario sobre la base de las remesas anuales; el sector inmobiliario incluso ha enviado oficiales de vivienda a países como España y EE.UU. para promocionar proyectos de vivienda, en Madrid ya se desarrolló la

primera feria su vivienda en Ecuador, en este tipo de eventos decenas de constructores presentan sus proyectos y cierran negocios por millones de dólares.

Por lo antes anotado, la migración constituye para una oportunidad alta; la transferencia de la mencionada renta permite reactivar en alguna medida el aparato productivo, partiendo de un incremento en las actividades de consumo para luego incentivar la inversión, dinamizando varias actividades productivas, uno de ellos al sector de la construcción al que pertenece la empresa, facilitando un efecto multiplicador en la economía ecuatoriana y manifestando también un mayor crecimiento económico para la organización. (Paredes, 2007)

Según el Diario Hoy, se asegura que los incentivos crediticios que el sector financiero público y privado entregan, tanto a los constructores como a los compradores, han permitido un crecimiento importante de la oferta inmobiliaria que, a su vez, se traduce en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Hay productos para todos los segmentos del mercado, desde vivienda de interés social hasta lujosos apartamentos, dentro y fuera de las grandes urbes del país.

La dinámica de créditos públicos y privados llegó a picos importantes en el año 2011. Datos de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, revelan que en junio de 2011, el número de crédito para vivienda de la banca privada fue de \$1 912 millones y declinó a \$656 millones en mayo de 2012. Entre tanto, cifras del Biess dan a conocer que el pico en sus créditos fue en octubre de 2011 de \$2.383 millones y en abril anterior cerró con \$2.088 millones.

En Ecuador existe una cantidad importante de inmobiliarias. Solo en Quito y los valles de Tumbaco y de Los Chillos, superan las 200. El impacto positivo del sector es importante en la generación de empleo directo. También en la demanda de materiales de construcción como el acero, cemento, plástico, vidrios, sector de acabados y decoración; transporte, entre otros, que se presentan como oportunidades para el crecimiento económico del país. Los constructores entienden esta ganancia como el equilibrio de la rentabilidad financiera con el beneficio social. (Diario Hoy, 2012)

1.1.4.Factor Ambiental

El Ordenamiento Territorial (O.T) es la proyección espacial de las políticas social, cultural, ambiental y económica en una sociedad, además es la gestión de los usos óptimos de los suelos urbanos y rurales a partir de las directrices enmarcadas por los planes de ordenamiento territorial del nivel administrativo político jerárquico superior. Como ejemplo, el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) nacional servirá de directriz para los POT de las regiones y provincias, al igual los POT de las provincias tendrá las directrices para los POT cantonales. (Sotomayor, 2013)

- a) El Ordenamiento Territorial tiene tres facetas complementarias: Diagnóstico territorial, o interpretación de la estructura y funcionamiento del sistema territorial (medio físico, población y sus actividades, asentamientos humanos e infraestructuras).

- b) La Planificación Territorial o diseño del modelo territorial objetivo al cual tender en un horizonte temporal determinado o indeterminado y el curso de acción para avanzar hacia él.
- c) La Gestión Territorial o conducción del sistema territorial en su avance hacia el modelo objetivo. (Sotomayor, 2013)

Se entiende al Ordenamiento Territorial como la disciplina técnica multi e interdisciplinaria, a la consecución de dos objetivos básicos: la corrección de desequilibrios territoriales y la localización espacial de las actividades humanas en el espacio al que se aplica el Plan Territorial, en definitiva es el intento de eliminar el contraste entre ciudad y el campo.

La constitución del Ecuador redactada por la Asamblea Nacional Constituyente en Montecristi, Manabí, y aprobada por voto popular en referéndum constitucional el 28 de septiembre del 2008, describe claramente en el Artículo 241 “La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados” y en Capítulo cuarto de Régimen de competencias en que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) deben planificar el desarrollo y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial.

El país no cuenta con un Plan de Ordenamiento Territorial Nacional, el mismo que es la base fundamental para generar las directrices a las unidades de

planificación de los GADs menores que se integran de forma organizada y sistémica en unidades cada vez mayores. (Sotomayor, 2013)

El Plan Nacional de Desarrollo para el buen vivir, el cual es el instrumento para articular las políticas públicas con la gestión e inversión pública, se ha detectado los siguientes problemas principales:

Desequilibrios y aislamientos regionales: alteración de esos ecosistemas naturales y agro-productivos, 61% de la población ecuatoriana vive en áreas urbanas y el 39% en áreas rurales. Bipolaridad política y económica existente (Quito-Guayaquil) abarca a más del 30% de la población del país.

Exclusiones y fragmentaciones sociales: dispersión y rezago de la zona rural, que provoca procesos migratorios desde el campo hacia la ciudad.

Profundas disparidades, tanto regionales como entre grupos sociales, las provincias de Bolívar, Carchi, Chimborazo y toda la Amazonía son las que tienen la mayor incidencia de pobreza de consumo. Los cantones petroleros tienen índices de pobreza del 70 al 87%.

Deterioro ambiental: como resultado de una economía extractiva se pierden entre 10 y 50 t/ha/año de suelos debido, principalmente, a la pérdida de cobertura vegetal, la falta de riego y de tecnología apropiada. La pérdida de páramos y bosque nublado así como el retroceso de los glaciares son los principales problemas de las pérdidas de fuentes de agua.

En el ámbito urbano: contaminación atmosférica; inadecuado manejo del crecimiento urbano expresado en congestión, hacinamiento, violencia social e inseguridad; inadecuado manejo y disposición de residuos sólidos, etc.

Conflictos en el uso y ocupación del territorio: distintos usos no compatibles sobre un mismo espacio, escasez de suelos, pugnas entre el uso público y privado.

El 46.39% de la superficie del territorio ecuatoriano presenta incompatibilidades entre el uso actual y la aptitud agrícola del suelo.

El Patrimonio de Áreas Naturales del Estado está sometido a presiones por la extracción de recursos naturales (principalmente actividades petroleras y mineras) y por el avance de la frontera agrícola.

Déficit habitacional acumulado urbano-rural aproximado de 893.039 viviendas y el 21,5% de los hogares urbanos y el 32,9% de los hogares rurales están afectados por el hacinamiento.

Desigualdades y asimetrías regionales en cuanto a infraestructura social y productiva, equipamientos y servicios, el peso de los productos primarios sobre el PIB es de más del 90%, con una escasa diversificación.

Competencias repartidas entre diversas entidades públicas a diferentes niveles, sin que se logre unidad, ni en lo conceptual ni en lo normativo.

Faltan directrices de ordenamiento territorial que integren en su análisis a zonas urbanas y rurales, para promover el desarrollo territorial solidario y subsidiario, pero también complementario y competitivo.

1.1.4.1. Análisis Sectorial

Según artículo de la Revista Ekos, 2011, de acuerdo a ciertos datos arrojados de las investigaciones y análisis del SIID (Sistema de Información Inmobiliaria Dinámica, en el año 2011) el valor de los terrenos, especialmente de Quito y Guayaquil, ha subido, y lo sigue haciendo, sin justificación alguna. Éstos solo deberían elevarse porque en ese lugar habría una mayor infraestructura; por su ubicación privilegiada que permita el desarrollo de mega obras inmobiliarias etc., no obstante, no es el caso. Por ejemplo, en un terreno de 5.000 m² se pudiera aprovechar para construir un edificio de hasta 30 pisos, pero no existe ese tipo de proyectos. En las grandes urbes se puede apreciar obras y edificaciones con un promedio de hasta 12 pisos, por eso no se justifica que suba tanto el precio de los terrenos como ha sucedido, especialmente, en los últimos dos años. Así, en el sector de Calderón, Provincia de Pichincha, el precio por cada metro cuadrado era de hasta USD 20 (2009-2010) y hoy en día está entre los USD 80 y 100. Se pudiera justificar por el boom que ha tenido este sector, pero es exagerada la elevación de los costos y más si se toma en cuenta que hay ciertos barrios en esta zona y sus alrededores que no están

acondicionados con todos los servicios públicos e inclusive aún tienen calles empedradas y sin alcantarillado.

Los precios también se elevan en tanto las urbanizaciones incrementan su nivel socioeconómico, así, en ciertos lugares de Quito y Guayaquil los valores presentan un aumento impresionante. Por ejemplo, en el Valle de Cumbayá –una de las zonas con más alta plusvalía de la capital- el precio de un terreno puede alcanzar los USD 1 900 por metro cuadrado. Mientras que en otros sectores como Samborondón en Guayaquil, así como Nayón o Monteserrín en Quito; el precio del suelo ha experimentado un incremento de alrededor del 400% de su valor original. En sectores como la Avenida de los Shirys, a la altura del parque La Carolina, hay terrenos subutilizados, en donde funcionan negocios como restaurantes que utilizan una o dos plantas. En otras zonas como las avenidas Eloy Alfaro y 10 de Agosto todavía se encuentran terrenos baldíos, los cuales son conocidos como terrenos de engorde, porque los dueños de estas propiedades no construyen nada, esperando que estos predios lleguen a tener costos muy altos porque saben que las grandes constructoras pagan precios exorbitantes, lo cual infiere en el encarecimiento de las construcciones (casas, departamentos, oficinas y locales comerciales). Mientras más cara la tierra, por consiguiente, más caro el producto final, aclara Gordón. (Ekos negocios, 2011)

1.1.5.Factor Tecnológico

Junto con el ambiente, la tecnología es otra variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales, todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. (Rosado, 2011)

En el caso del sector inmobiliario, los materiales que son utilizados en la construcción son el motor principal para emprender un proyecto.

Según (Rosado, 2011), la construcción de viviendas ha sido, desde principios de nuestra existencia, una de las actividades fundamentales de la sociedad debido a la necesidad intrínseca de buscar refugio para combatir las adversidades del clima. A lo largo de los años, el sector inmobiliario ha ido evolucionando con el fin de satisfacer mejor las necesidades de las personas. Con los últimos años, los proyectos de construcción inmobiliarios han sido desarrollados basados en tecnologías tradicionales, fabricación in-situ de casi todas las partes del edificio.

Estas tecnologías tradicionales son poco eficientes con respecto al tiempo y esfuerzo que consumen en su implementación.

1.1.5.1. Tendencias de la Innovación en la construcción

Nuevos Materiales de Construcción

Los nuevos materiales de construcción siguen la tendencia de ser ligeros, fácilmente transportables, simplicidad en su montaje e instalación, excelente comportamiento ante la corrosión, moldeables en grandes piezas, auto-limpiables con agua de lluvia, no presentar interferencia con ondas electromagnéticas, altamente resistentes al fuego y sirvan de excelente aislamiento térmico. (Revista Ingeniería de Construcción, 2011)

Existe una relación directa entre los nuevos materiales y la productividad en la construcción, se estudió en el año 2009 el impacto que tienen las diferentes cualidades y características de los nuevos materiales en la productividad global de más de 100 construcciones entre los años 1997 y 2004. Se encontró que las actividades que sufren cambios significativos en la tecnología de los materiales, también sufren mejoras de largo alcance tanto en la productividad de la mano de obra como en la productividad total de las construcciones. Otro resultado fue que a menor peso de los materiales, mayor índice de productividad detectado.

Nuevas Tecnologías de Construcción: Prefabricación

Prefabricación es el sistema constructivo basado en el diseño y producción de componentes y subsistemas elaborados en serie en una fábrica fuera de su ubicación final y que en su posición definitiva, tras una fase de montaje simple, precisa y no laboriosa, conforman el todo o una parte de un edificio o construcción. En la actualidad el sector de la construcción está migrando de sistemas tradicionales al uso de la prefabricación para controlar la alta variabilidad de los procesos en la construcción tradicional. Debido al paso del tiempo, las técnicas de producción fueron evolucionando del uso de grandes elementos prefabricados de concreto (sistemas cerrados) a la producción seriada o de catálogos de componentes de edificios. Una buena medida para conocer el grado de prefabricación utilizado en un proyecto es el valorar la cantidad de residuos y desperdicios generados durante la construcción del proyecto; cuanto mayor cantidad de escombros, menor índice de prefabricación presenta el proyecto. (Revista Ingeniería de Construcción, 2011)

Domótica y Robótica

El término domótica, proviene de una mezcla de las palabras doméstico e informático, es la disciplina que estudia el desarrollo de infraestructuras inteligentes, así como de tecnologías de la

información, en edificios. Se dice que son infraestructuras inteligentes ya que son capaces de procesar datos. La domótica está completamente orientada a la etapa de servicio de una edificación. (Revista Ingeniería de Construcción, 2011)

Hasta hace unos años, una vivienda era dotada de las mínimas instalaciones, sin embargo, actualmente se están utilizando instalaciones más sofisticadas con el objetivo de aumentar el confort, la seguridad, el ahorro de energía, comunicaciones y flexibilidad. Las principales áreas de aplicación de la Domótica son el confort, la seguridad y la gestión de la energía.

La robótica difiere de la domótica por su campo de aplicación. Mientras la domótica se centra en la automatización de los inmuebles para beneficio y comodidad del usuario final, la robótica se refiere al uso de máquinas automatizadas para realizar actividades de construcción de un inmueble. Un robot es una máquina automatizada que realiza secuencias de operación complejas y que puede controlar su desempeño, son auto-regulables y se corrigen automáticamente en su funcionamiento. (Revista Ingeniería de Construcción, 2011)

Otra de las tendencias en el sector de la construcción se refiere a nuevos sistemas de administración de los proyectos. Estos incluyen esfuerzos desde el área de diseño del proyecto, ejecución y post-venta del mismo, clasificación y categorización de los distintos modelos de

calidad de acuerdo a la complejidad y nivel de aplicación en la industria de la construcción.

La construcción puede ser visualizada como un flujo de procesos de administración. Sin embargo, este flujo difiere del sector manufacturero por la naturaleza impredecible de los proyectos de construcción.

Lean Constrution es una nueva filosofía orientada hacia la administración de la producción en construcción, cuyo objetivo fundamental es la eliminación de las actividades que no agregan valor. Esta filosofía ha causado una revolución en la manera que se llevan a cabo los proyectos de construcción, ya que incluye desde el diseño, la procuración de materiales, hasta los procesos de construcción y el producto terminado. La construcción sin pérdidas se extiende del objetivo principal de minimizar los desperdicios, hasta dictar técnicas específicas para llevar a cabo un proyecto (Revista Ingeniería de Construcción, 2011)

1.1.6.Competencia

El sector inmobiliario atraviesa en el Ecuador una etapa de crecimiento constante en los últimos dos años. En Quito, por ejemplo, basta recorrer las principales vías y avenidas del norte y sur de la ciudad, así como de los valles de Cumbayá y Los Chillos, para encontrar proyectos de viviendas y terrenos en

venta. Los anuncios de departamentos y casas de 90, 100, 120 m² o más, se ofertan en vallas, anuncios de prensa, páginas web, etc.

Según datos de la Cámara de la Construcción de Quito, el sector inmobiliario en la capital creció un 10% en el 2011 en comparación con el 2010.

La oferta que impulsa esta demanda está compuesta principalmente por vivienda terminada; es decir, casas, departamentos y suites listos para habitar; pero también se encuentran terrenos, así como edificios de departamentos y casas en construcción.

Las cifras del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Biess) confirman que la preferencia del ecuatoriano es la vivienda terminada. Entre octubre del 2010 y octubre del 2011 el Biess entregó unos USD 740 millones en préstamos hipotecarios (en valor neto). De esa cifra, 611,5 millones fueron para vivienda terminada. Los otros 128,5 millones fueron para construcción de vivienda, reparación, remodelación, sustitución de hipoteca o compra de terrenos.

Analistas, constructores y autoridades consultadas coinciden en que la oferta de vivienda crece con un ‘buen ritmo’.

¿Y quién gana con la amplia oferta del sector inmobiliario? Si hay recursos todos ganan; es decir, el constructor, el usuario, los municipios, las empresas que financian, bancos y mutualistas que otorgan créditos hipotecarios.

No obstante, la cantidad de recursos existentes en el sector inmobiliario trae una consecuencia. Los precios se elevan en función de la oferta y la demanda, y por eso en el mercado se encuentran viviendas cuyo metro cuadrado de construcción oscila entre USD 500 y 1 300, según la ubicación y los acabados. Y esos costos los termina pagando el comprador.

En la constructora Uribe & Schwarzkopf (U&S), por ejemplo, las ventas se incrementaron en un 40% en el 2011, en comparación con el 2010. Vendieron 844 unidades habitacionales que representaron USD 91 millones. Mientras que en el 2010 vendieron 710 viviendas, que les dejaron USD 66 millones.

Joseph Schwarzkopf, gerente de U&S, indica que el país experimenta un crecimiento en este sector, debido a que existe mayor acceso a programas de crédito a largo plazo. Esta constructora tiene proyectado vender en este año aproximadamente 1 000 viviendas. En U&S se oferta casas desde USD 45 000 hasta USD 200 000, solo en Quito.

Pequeñas y medianas constructoras también experimentan un ascenso en sus ventas. Paúl Viteri, asesor de la inmobiliaria Keops, señala que entre el 2010 y 2011 vendieron unas 120 unidades. Esta compañía se especializa en la venta de suites y oficinas con valores aproximados de USD 1 100 el metro cuadrado.

Gráfico 3 Proyectos de Empresas Constructoras en Quito



Fuente: (Líderes, 2012)

A pesar del crecimiento, todavía existe déficit habitacional en el país. Según datos del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, en Ecuador todavía hacen falta 1,2 millones de unidades de vivienda.

En cuanto a viviendas populares, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV), en el período 2010-2011 financió la construcción de 129 proyectos a escala nacional que suman 30 viviendas. El monto de créditos asciende a USD 228 741 635. Solo en la provincia de Pichincha se han construido 60 proyectos. (Líderes, 2012)

1.2. AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL

1.2.1. Reseña Histórica

Según entrevista realizada al Gerente General, la Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda. es una empresa que se dedica a la construcción de departamentos de vivienda en la ciudad de Quito desde hace 8 años, su manera de trabajar es a través de la creación de proyectos que inician desde la planificación y diseño, la ejecución y construcción de obra, hasta la venta y cierre de cada proyecto, cumpliendo en cada etapa con todos los requisitos que exige la ley, el Municipio de Quito y las entidades de Regulación del sector de la construcción en la parte técnica, laboral y legal.

La empresa está conformada por nueve socios, quienes con su capital aportan voluntaria e indistintamente a la empresa, desde sus inicios en el año 2005.

Una de las principales razones por las que la empresa fue creada, es la de colaborar con el sector inmobiliario en la ciudad de Quito. La empresa cuenta con personal administrativo, conformado por Gerencia General, de Ventas, Gerencia Financiera, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Logística, Diseño, Asesoría legal, Jefatura de Obra, quien tiene a su cargo el personal de obreros.

Actualmente la empresa cuenta con ocho proyectos construidos, en la ciudad de Quito, como son: Ponceano alto, sector 12 de Octubre, sector Quicentro Shopping, sector Carcelén, sector Mariana de Jesús.

Actualmente sus oficinas están ubicadas en el proyecto número ocho, mismo que se encuentra en la calle La Razón y calle El Comercio (parte posterior del Centro Comercial Quicentro Shopping, en la ciudad de Quito), lugar en el cual, se recibe a los clientes y se brinda la atención debida todos los días de la semana.

La Constructora Estrella Viteri, cuenta con una experiencia que le ha permitido tener una mejora continua a través de cada proyecto construido, la satisfacción y requisitos del cliente, es el principal eje sobre el cual se ha ido mejorando en cada proyecto de vivienda. Por otro lado se puede evidenciar que la empresa no cuenta con un Manual de Procedimientos que les permita ordenar, normar y definir cada uno de sus procesos.

1.2.2.Lineamientos estratégicos

1.2.2.1. Misión

La Misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización? (Palermo, 2012)

Según entrevista con el Gerente General de la empresa, la Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda., es una empresa que se dedicada a desarrollar proyectos inmobiliarios con altos parámetros de calidad, para satisfacer las necesidades de vivienda del sector Quito – Norte y de esta forma contribuir con el crecimiento habitacional del país.

Comenta el Gerente, que se mantiene como reto cumplir su principal objetivo que es percibir la satisfacción del cliente, prestando un servicio de calidad, confiabilidad y eficiencia basado en el mejoramiento continuo, para ello se cuenta con personal altamente profesional y enfocado a una participación activa que caracterizada por su seriedad y cumplimiento, se apoya al logro de sus objetivos.

La empresa Constructora Estrella Viteri, cuenta con un espacio en la internet, que mediante su sitio web, se publica la razón de ser de la empresa, así como sus valores y objetivos, en esta página de internet se publica toda la información relacionada con los departamentos que están ofertando actualmente, con fotos de los acabados y dirección de ubicación de cada proyecto.

1.2.2.2. Visión

La Visión es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la

organización para alcanzar el estado deseable, es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? La Visión está orientada hacia el futuro. (Palermo, 2012)

Según entrevista con el Gerente General de la empresa la visión de la Constructora Estrella Viteri, es desarrollar proyectos de gran importancia a nivel local en un plazo de 5 años, tiempo en el que se logre llegar a otros sectores de la ciudad de Quito (Sur, Centro y los Valles), y en un lapso de 10 años llegar a construir proyectos a nivel nacional abarcando las principales ciudades (Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato y Loja), manteniendo siempre altos estándares de calidad y cumpliendo con las expectativas de los clientes.

Una vez que la empresa haya alcanzado sus metas económicas, comenta el Gerente que, un proyecto anhelado es que la empresa paralelamente al desarrollo de proyectos rentables, quisiera incursionar en proyectos solidarios para satisfacer a los estratos de menores recursos al precio de costo es decir, sin que estos generen utilidades.

La Visión que tiene la Constructora Estrella Viteri, manifiesta su esfuerzo diario y su tendencia a ser una empresa cada vez más grande para llegar a sus objetivos de largo plazo, sin embargo, cabe resaltar que la empresa tiene una visión de apoyo a la comunidad y manifiesta su apoyo económico o social hacia sectores menos privilegiados.

1.2.2.3. Objetivos

Las metas son objetivos a corto plazo, son cuantificables y medibles y pueden ser mensuales o hasta logros en el día a día. (Palermo, 2012)

Según entrevista con el Gerente General de la empresa Constructora Estrella Viteri, los objetivos que tienen planteados son:

1. Construir Proyectos de departamentos de vivienda en lugares estratégicos de la ciudad de Quito.
2. Adaptarse a las necesidades de los clientes en todos los aspectos relacionados con la calidad, el diseño y los costos.
3. Mejorar continuamente el nivel profesional, tanto tecnológico como humano, así como los factores básicos de competitividad.
4. Ampliar su posicionamiento en el mercado, mejorando la imagen de la empresa.
5. Establecer los lineamientos y medidas relativas a ambiente, Seguridad e Higiene, orientados a minimizar las posibilidades de ocurrencia de algún accidente, enfermedades profesionales, contaminación al medio Ambiente, daños a instalaciones, maquinarias y bienes en general, que se puedan presentar en las diferentes actividades que sean ejecutadas.

Adicionalmente, añade el Gerente, se cumple con los siguientes objetivos del día a día:

- Seguimiento de la efectividad de las políticas.
- Garantizar como empresa un ambiente de trabajo seguro a cada uno de los trabajadores.
- Regirse y cumplir con cada una de las regulaciones contractuales y regulaciones aplicables.
- Adiestrar al personal y asignarle los recursos necesarios adecuados para la ejecución de las actividades.
- Proveer al personal de instalaciones, equipos adecuados manteniéndolos en condiciones seguras y saludables.

1.2.2.4. Valores Organizacionales

Los principios básicos que resumen la forma de ser de una organización, son los que proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario. Estos necesitan ser fortalecidos o modificados, según evoluciona la organización. (Ritter, 2008)

Según entrevista con el Gerente General de la empresa Constructora Estrella Viteri, su línea de desarrollo ha sido trazada a base de esfuerzo, dedicación, ética, eficiencia, humildad, honestidad,

transparencia, compromiso y cumplimiento, lo que les ha permitido competir en el mercado local.

1.2.2.5. Lineamientos Organizacionales

Según entrevista con el Gerente General de la Constructora Estrella Viteri, los lineamientos que persigue la empresa son:

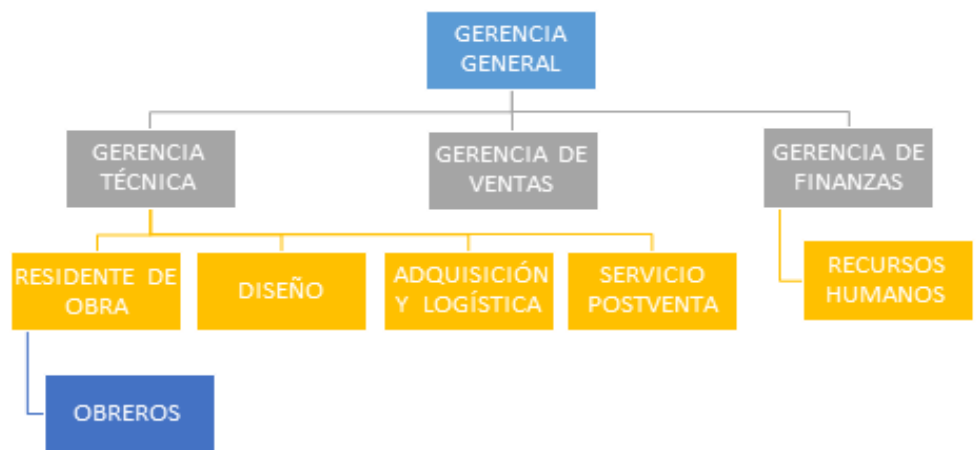
1. Hacer públicos sus compromisos con la sociedad y medir los logros alcanzados.
2. Vivir conforme a esquemas de liderazgo participativo, solidarios de servicio y respetuosos de la dignidad humana, actuando con base en un código de ética.
3. Fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de la empresa y de sus familias.
4. Motivar y apoyar al personal, accionistas y proveedores para que participen en los programas empresariales de inversión y desarrollo social.
5. Considerar las necesidades del entorno social del negocio en la toma de decisiones y en la definición de las estrategias de la empresa, así como colaborar en su solución.

1.2.3.Estructura Organizacional

1.2.3.1. Organigrama

El Organigrama de la empresa Constructora Estrella Viteri, se muestra a continuación en el siguiente gráfico:

Gráfico 4 Organigrama Constructora Estrella Viteri



Fuente: Documentación Constructora Estrella Viteri
Elaboración: Joana Estrella

El Organigrama de la empresa contiene una estructura básica que corresponde al actual desarrollo de la empresa.

1.2.3.2. Funciones

Según documentación de la empresa Constructora Estrella Viteri, describe los siguientes cargos y funciones:

Cargo: Gerencia General

- Formular el Plan estratégico y supervisar de todos los procesos de la empresa.
- Fijar los objetivos de la Organización.
- Definir los valores de la organización.
- Analizar la situación técnica, contable, financiera y fiscal de la empresa.
- Establecer los diferentes indicadores de gestión para el control de los proyectos.
- Reportar anualmente a la Junta General de Socios la situación integral de la empresa.
- Gestionar relaciones adecuadas con las instituciones de crédito para el financiamiento de los proyectos en cartera.
- Aprobar las políticas de crédito y cobranza.
- Aprobar las políticas de recursos humanos.
- Crear relaciones saludables con clientes.
- Obtener en las condiciones más favorables los recursos que necesita la empresa para su operación.
- Supervisar eventualmente las funciones en todos los niveles de la organización.
- Fijar la delegación de responsabilidades.
- Motivar la unión social de todos los empleados de la Organización.

Cargo: Gerencia Técnica

- Planificar, diseñar y presupuestar los proyectos de construcción
- Poner en marcha la obra, dando las directrices a todo su personal para su ejecución.
- Efectuar el proceso de licitación con los proveedores y análisis de costos a fin de garantizar la contratación de materia prima desde el inicio hasta la culminación de la obra.
- Verificar que todos los procesos de diseño, construcción, servicio postventa y administración de condominios se lleven a cabo en cada una de sus fases.
- Cumplir con todos los requisitos que exige el Municipio de Quito en el área técnica de la obra.
- Tomar las acciones correctivas o preventivas necesarias para asegurar la mejora continua de la empresa
- Asegurar la satisfacción del cliente haciendo que sus requisitos sean cumplidos.

Cargo: Gerencia de Ventas

- Desarrollar, planificar e implementar el plan de marketing.
- Realizar un estudio de mercado que permita cumplir con los estándares de precio, producto, participación y publicidad.

- Conocer y vigilar la cuenta de crédito concedidos o establecidos como producto de la comercialización de los departamentos de vivienda.
- Venta y publicidad de los departamentos en planos y en producto final.

Cargo: Gerente de Finanzas

- Administrar los recursos financieros apegados al presupuesto.
- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Control de costos operativos.
- Aprobar presupuestos de los proyectos a realizarse presentados por las demás áreas de la organización.
- Interpretar y seleccionar información relevante, derivada de los estados financieros.
- Realizar la selección y manejo adecuado de la información contable- financiera de empresa como base para la toma de decisiones.

Cargo: Residente de Obra

- Optimizar y planificar los procedimientos de abastecimiento de productos y materia prima.
- Desarrollar, planificar e implementar el plan de contrataciones de personal de operaciones y control de calidad.

- Asegurar la permanencia del personal más capacitado mediante un esquema de gestión integrado.
- Gestiona la cadena de suministro y proyectos con los proveedores.
- Supervisión de personal a su cargo (obreros)
- Tomar decisiones correctas y oportunas correspondientes al área
- Aprobación de acciones de obra
- Supervisión de trabajos de campo / obra
- Aprobación de solicitudes (licencias y permisos de obreros)
- Realizar Informes para reportar a gerencia de operaciones el avance de obra cada mes

Cargo: Diseño Proyectos

- Realizar el estudio de suelos del terreno a construir
- Diseñar los planos arquitectónicos, estructurales, eléctricos, sanitarios, contra incendios y planos de detalle para el desarrollo del proyecto.
- Realizar memorias técnicas de cada área planificada.
- Elaborar los presupuestos en base a un diagrama de actividades costeadas dentro de cada fase del proyecto.
- Gestionar la aprobación municipal de los planos correspondientes.
- Controlar la ejecución de los proyectos a fin de estos cumplan con los estándares planificados.

Cargo: Gerencia Recursos Humanos

- Planificación y control del proceso de presupuesto (aprobación de vacantes según presupuesto, control de costos de las gerencias).
- Elaboración de Normas y procedimientos de RRHH.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Selección de personal y reclutamiento al personal idóneo para cada puesto.
- Remuneraciones, ingresos y liquidación de sueldos.
- Pagos, ingresos y salidas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Elaboración de Contratos y Finiquitos de personal.
- Elaboración de resultados de nómina por cada período.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Creación y dirección de equipos de trabajo.
- Movimiento del personal, promociones, transferencias, reubicaciones.
- Control de ausentismo, de asistencia y puntualidad.
- Actualización de la información del personal por sistema informático.
- Emisión de certificaciones de trabajo.

Cargo: Gerencia de Logística

- Presupuestar la planificación de la gestión de logística para todo el proyecto en curso.
- Proporcionar proveedores para que se ejecute el estudio de suelos, encofrado, alquiler de maquinaria.
- Controla que las normas de seguridad y protección de obreros se esté cumpliendo.
- Controlar el inventario para abastecerlo cuando sea necesario.
- Entregar y distribuir los recursos materiales al personal de obreros.

1.2.3.3. Recursos Humanos

“Las mejoras internas en gestión de RR.HH. son las mejores formas de proferir la calidad y competitividad de una empresa” (Buller, 1990)

El recurso más importante con el que cuenta la empresa es el recurso humano, sin duda, la buena gestión del capital humano es crucial para poder competir en el mercado actual.

La empresa Constructora Estrella Viteri, cuenta con un equipo de personal de calidad y con experiencia para desempeñar sus labores de una manera óptima.

El personal administrativo es fijo, conformado por 4 socios, quienes a parte de aportar con su capital propio, trabajan para la empresa en sus diferentes funciones. El personal de Gerencia tiene un tipo de contrato por honorarios profesionales, no se encuentran afiliados al seguro social, sino que ejercen su labor por resultados, independientemente del horario de trabajo. El personal administrativo son personal de planta con contrato de trabajo indefinido, cumpliendo con las 8 horas de jornada laboral y asegurados al seguro social. El personal operativo, es decir, los obreros, tienen un tipo de contrato por obra cierta, únicamente duran en sus funciones hasta que la obra se finalice. Los obreros están asegurados al seguro social.

Contratistas externos que proporcionan; aluminio, sistema eléctrico, sistema de agua potable, sistema contra incendios, sistema de ventilación, puertas, clósets, estos contratos son independientes, pero el personal que ingresa a la obra tiene que estar debidamente asegurado para lo cual antes del pago de cada contrato se revisa la planilla de pago del IESS de cada trabajador.

1.2.3.4. Recursos Financieros

Los ingresos de la empresa Constructora Estrella Viteri, están dados por su principal actividad, construcción de departamentos de vivienda, el principal capital con el que se cuenta, es con los recursos propios de

cada socio, quienes con sus acciones aportan a la empresa indistintamente cada uno.

La empresa controla su capital en base a Planes de Proyecto, donde se manejan presupuestos, en los cuales se determina los costos estándares y gastos que requiere cada proyecto para su ejecución, así como el nivel de liquidez que se necesita en cada parte del proyecto constructivo.

Los ingresos se perciben desde la venta en planos de cada departamento, hasta su venta cuando el producto final ha culminado. Cuando los departamentos son vendidos en planos se comienza a recuperar la inversión de dicho proyecto y ese dinero es reinvertido en un nuevo terreno para un próximo proyecto de construcción.

Dentro de los Estados Financieros de la empresa, que se presentan en el Anexo 1, se determina los Activos, Pasivos y Patrimonio, dentro de este último se indica que la empresa percibe una utilidad favorable que en promedio de los proyectos realizados proyecta un 30% de utilidad por cada proyecto.

La reinversión es un factor que predomina en las políticas de la empresa, puesto que las utilidades no son percibidas en su 100%, sino que se destina un porcentaje a la reinversión para precautelar los

recursos económicos de la empresa y poder sustentar los futuros gastos operativos en cada obra constructiva.

1.2.4. Logística / Infraestructura

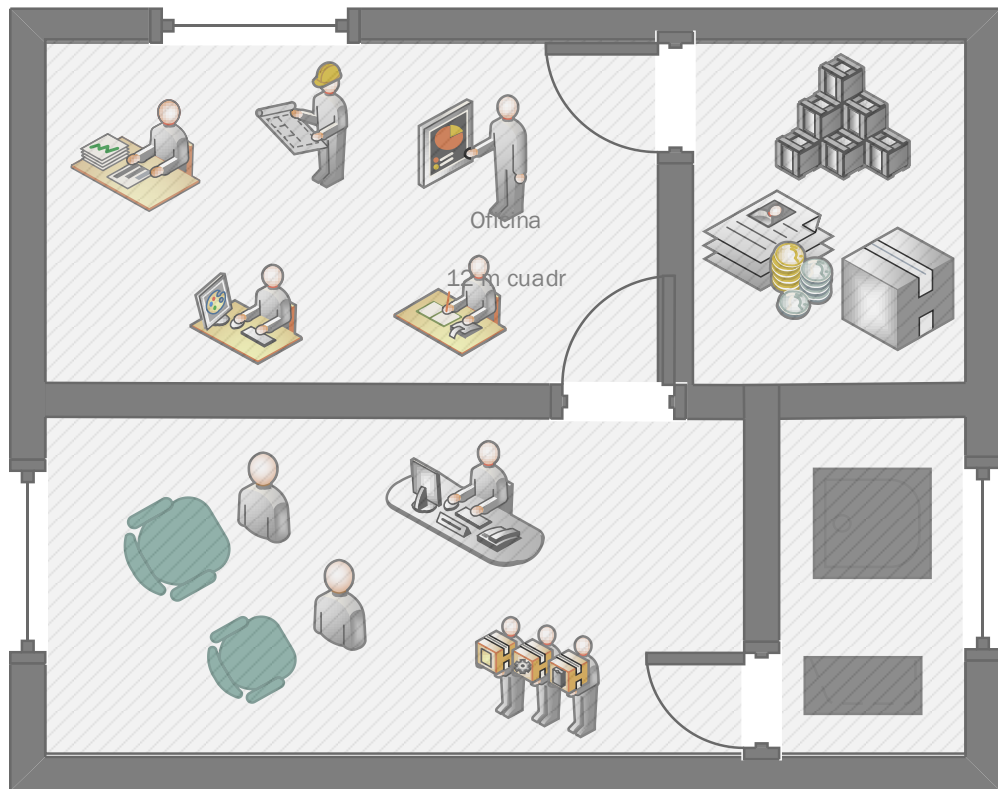
La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

1. Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
2. Equipo para los procesos (tanto hardware como software).
3. Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información). (ISO 9001, 2008)

Los objetivos principales de un sistema logístico son maximizar el nivel de información hacia el cliente y reducir al mínimo costo total de las actividades del proceso. Es decir los objetivos son generar valor al cliente y reducir el costo en el proceso de producción. (Vera, 2013)

La empresa Constructora Estrella Viteri cuenta con oficinas que son ubicadas e instaladas en el proyecto constructivo que en ese momento se esté ejecutando, son oficinas provisionales que se instalan el momento en que comienza la construcción de la obra hasta que son vendidos todos los departamentos de vivienda de dicho proyecto.

Figura 1 Oficina Administrativa



Fuente: Instalaciones Constructora Estrella Viteri
Elaborado por: Joana Estrella

La maquinaria, para la construcción es sumamente importante ya que con los equipos adecuados permiten un aumento de calidad, disminución en los tiempos de mano de obra y optimización de costos.

La maquinaria propia con la que cuenta la empresa se detalla a continuación:

- **Elevador de materiales:** Los elevadores de materiales son apropiados para el transporte vertical de material en los sitios de construcción. Estos elevadores ofrecen funciones adicionales y son una alternativa muy eficiente y segura para las grúas de materiales convencionales.

Gráfico 5 Elevador de Materiales



Fuente: Fotografías Edificio Estrella VI
Elaborado por: Joana Estrella

- **Amoladoras:** la empresa cuenta con 6 ejemplares y se utilizan para el pulido y abrillantado de metales, también pueden para desbastar o matar aristas de piezas metálicas y para afilar las herramientas de corte (cuchillas, brocas, etc.), así como puede emplearse para cortar cerámicas.

Gráfico 6 Amoladoras



Fuente: Fotografías Edificio Estrella VI
Elaborado por: Joana Estrella

- **Taladros:** la empresa cuenta con 3 taladros y es una herramienta que sirve para perforar diversos materiales, los agujeros se hacen por un proceso de arranque de material mediante unas herramientas llamadas brocas.

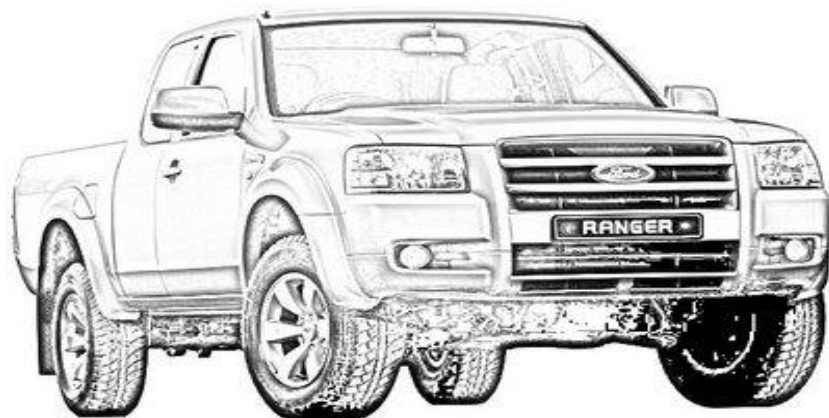
Gráfico 7 Taladros



Fuente: Fotografías Edificio Estrella VI
Elaborado por: Joana Estrella

- **Vehículo:** la empresa cuenta con un vehículo que sirve para el traslado y gestión técnica de la empresa.

Gráfico 8 Vehículo



Fuente: Fotografías Edificio Estrella VI
Elaborado por: Joana Estrella

La maquinaria externa que la empresa alquila es la siguiente:

- **Vibradores:** se utiliza para homogeneizar el hormigón vertido para realizar estructuras de hormigón. Un elemento muy importante en el proceso de la colocación del hormigón en obra produciendo una disgregación uniforme en la estructura de acero conformado.

Gráfico 9 Vibradores



Fuente: Fotografías Edificio Estrella VI
Elaborado por: Joana Estrella

- **Dobladora y cortadora de hierros:** sirven para el corte de hierros de armadura de hasta 85 Kg. Mm2 y determinar las longitudes de todos los elementos de acero, así como para realizar una variedad de dobleces según la necesidad de cada proyecto. Esta maquinaria sirve para figurar el

hierro de acuerdo a lo indicado en los planos estructurales, que se utilizan para armar el armazón de la edificación.

Gráfico 10 Dobladora y Cortadora de Hierros



Fuente: Fotografías Edificio Estrella VI
Elaborado por: Joana Estrella

Las herramientas ayudan al personal que interviene en la construcción en el manipuleo, traslado y aplicación de los diferentes materiales en el proceso constructivo. Entre las principales herramientas se tiene: Andamios, carretillas, moledora, escaleras, taladro y palas

El equipo tecnológico en la actualidad, para que una empresa sea competitiva dentro del mercado debe contar con tecnología de punta ya que eso evita retrasos y demoras innecesarias a la hora de procesar información, reportes y en el caso de la empresa toda la planificación arquitectónica. Es por ello que cada persona cuenta con su propio equipo

de computación, con el Software requerido de acuerdo a sus necesidades, sistema de contabilidad, acceso a Internet y equipos multifunción.

La organización debe identificar y evaluar los riesgos asociados a su infraestructura y tomar acciones para mitigarlos, incluyendo el establecimiento de planes de contingencia adecuados. (ISO 9004, 2009)

La empresa Constructora Estrella Viteri maneja una logística que garantiza en el tiempo exacto, el costo y la calidad del proceso:

- Suministro de materiales, su almacenaje, procesamiento y dirección.
- Suministro de mano de obra.
- Control de los programas de construcción.
- Movimiento de la maquinaria de construcción en terreno.
- Dirección de los flujos de construcción.

El análisis de costo total de los procesos se debe asociar siempre al análisis del nivel de disponibilidad de los recursos. Es un análisis de la compensación, porque un aumento en el nivel de disponibilidad de los recursos generará un aumento del costo total. (Vera, 2013)

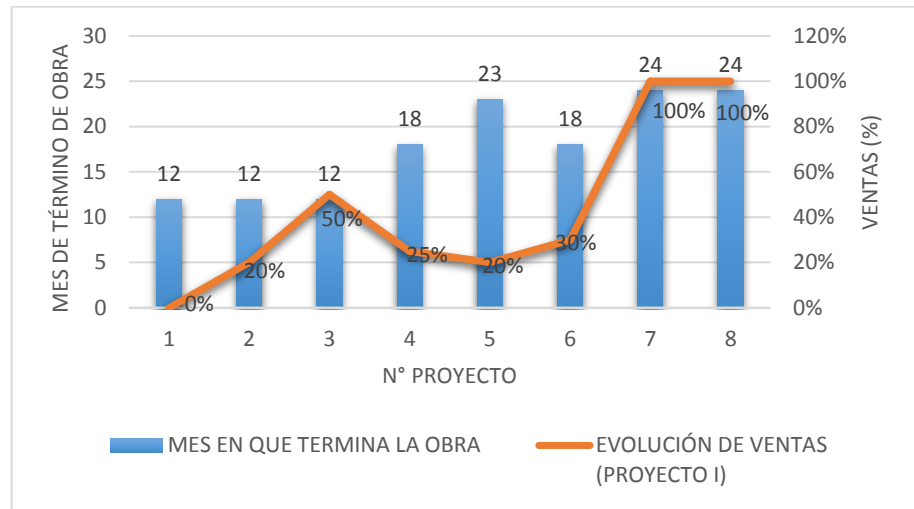
1.2.5. Estadísticas

1.2.5.1. Ventas Clientes

El target de mercado de la Constructora Estrella Viteri, ha ido cambiando en el transcurso del tiempo y a medida que han ido creciendo en sus proyectos, actualmente está enfocada a clientes que se ubican en un nivel socioeconómico medio – medio alto, debido al costo, calidad de acabados, así como el sector en donde han sido ubicados los últimos proyectos de vivienda. La plusvalía que caracteriza a dichos sectores también ha sido una gran ventaja desde el punto de vista económico para la empresa, así como la demanda que se ha obtenido en dichos proyectos.

La empresa ha participado en eventos auspiciados por el Centro de Exposiciones Quito, donde a nivel nacional las empresas que forman parte del sector inmobiliario se inscriben para cumplir con la gran demanda habitacional que existe en el País. La empresa Constructora Estrella Viteri, ha participado varias veces en estos eventos, como parte de su estrategia de ventas, la misma que ha dado un buen resultado, puesto que adicionalmente su nombre es cada vez más conocido en el sector de la construcción.

Gráfico 11 Evolución de Ventas clientes



Fuente: Documentación Constructora Estrella Viteri
Elaborado por: Joana Estrella

El gráfico indica que mientras más proyectos se realizan más rápido se recupera la inversión, puesto que la evolución de ventas tiene una tendencia positiva en el transcurso del tiempo.

Por ejemplo, El proyecto número 7 fue culminado en el mes 24 (2 años), momento en el cual se recuperó el 100% de la inversión, difiere del proyecto número 6 que tan solo alcanzó a recuperar el 30% de su inversión al término de la obra.

Esta tendencia está dada también por la ubicación estratégica donde se ubican los 2 últimos proyectos, es un área donde las personas están dispuestas a pagar un valor alto por estar ubicada su vivienda en un lugar cercano a muchos servicios y sitios de preferencia, como son: Colegios, Universidades, Lugar de trabajo, Centros Comerciales, etc. A diferencia del target de mercado que se obtuvo en proyectos de

construcción anteriores, en el cual, el mercado es desconfiado y no invierte su dinero fácilmente.

1.2.5.2. Proveedores

Una Organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Los requisitos y especificaciones del producto de los proveedores deberían desarrollarse conjuntamente con la organización para beneficiarse de los conocimientos que estos disponen. La Organización encargada del proyecto también debería determinar la capacidad de un proveedor para cumplir sus requisitos en lo que respecta a los procesos y los productos, y debería tener en cuenta la lista de proveedores o los criterios de selección del proveedor. (ISO 10006, 2003)

La Constructora Estrella Viteri se relaciona comercialmente con grandes marcas del Ecuador, con proveedores fijos que siempre han cumplido con los requisitos y exigencias de la empresa, entre ellos están siguientes: Hormigonera Quito (cemento y materiales de construcción), Promulsa (grifería), Master Control (gas centralizado), I & De Ingeniería y Diseño electrónico (ascensores), Instalvid (vidrios, ventanas), Modultec (closets, muebles de cocina),

Supercarpet (piso flotante), entre otros. La empresa mantiene un nivel de fidelidad comercial con dichas empresas, siempre y cuando no cambien el nivel de calidad que hasta el momento han sabido ofertar.

Es importante indicar que la empresa también cuenta con proveedores que son contratados esporádicamente y que solucionan los niveles de inventarios que requieren ser llenados de emergencia en ciertas etapas de la construcción de la obra.

1.3. FODA

1.3.1.Fortalezas

- Existe una planificación estratégica y operativa en cada Proyecto.
- Los proyectos cumplen de manera general con los estándares de calidad y plazos fijados.
- La empresa cumple con todas sus obligaciones, normativas y parámetros que rige la Superintendencia de Compañías, Municipio de Quito, Instituto de Seguridad Social, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Relaciones Laborales, entre otros.
- Los socios de la empresa forman parte del personal de gerencia, por lo tanto, es personal comprometido a cabalidad con sus funciones y objetivos, pues su capital está invertido en el negocio.
- Los 8 años de estabilidad de la empresa hace que se cuente con personal administrativo y operativo de experiencia.

- Existe control para que se tomen las medidas de seguridad del trabajador, descritas en instructivos colocados a la vista del personal para eliminar al máximo las posibilidades de accidentes, lo cual ha mantenido al personal protegido.
- La empresa está especializada en construcción de edificios de vivienda y debido que la ciudad de Quito necesita este tipo de construcciones por su escaso espacio geográfico, se cuenta con la experiencia para este tipo de construcciones.
- Realiza productos de calidad.
- La empresa participa en los eventos y ferias de vivienda realizados en la ciudad de Quito.
- La práctica de valores y en especial la honestidad del personal administrativo y operativo con el que cuenta la empresa, ha sido importante para el desenvolvimiento normal de las actividades.

1.3.2.Oportunidades

- El Estado ecuatoriano a través del IESS mejoró la concesión de créditos hipotecarios para adquisición de viviendas.
- A pesar de la crisis internacional, el país se presenta con una economía dinámica y seguirá en su tendencia de crecimiento del PIB.
- Tendencia a la disminución de la inflación, lo que implicaría la reducción de precios en diferentes bienes y servicios.

- Las personas prefieren invertir su dinero en bienes inmuebles, puesto que a largo plazo generan mayor rentabilidad en caso de utilizar su vivienda como negocio.
- Los terrenos de alta plusvalía en la ciudad de Quito constituyen al momento una oportunidad debido al capital disponible de la empresa para este fin.
- Existen ferias de vivienda que impulsa la Cámara de la Construcción, en donde se puede participar, vender el producto y publicitar el nombre de la empresa.
- La ciudad de Quito está cada vez más poblada y carece de espacios para construcciones de casas o conjuntos habitacionales, por lo cual requiere la construcción de edificios para vivienda.
- Cuentan con proveedores conocidos y que han trabajado bastante tiempo con la empresa para suministrar los materiales para la ejecución de los proyectos.

1.3.3.Debilidades

- No se realiza financiamiento externo para los proyectos, lo cual limita las posibilidades de crecimiento con mayor rapidez.
- Falta de contratación de personal técnico de planta.
- No contar con los recursos financieros suficientes para adquisición de un mayor número de terrenos a la vez.
- La empresa es medianamente conocida en el mercado inmobiliario.

- Los puestos de Gerencia no cuenta con personal joven que ayude a un mejor desenvolvimiento de la gestión de empresarial.
- No se dispone de un estudio de mercado más técnico que apoye al campo competitivo de la empresa.
- El personal administrativo no es capacitado con cursos especializados en cada área.

1.3.4.Amenazas

- Existe un nivel de incumplimiento de plazos en ciertos proveedores de la empresa.
- Se evidencia alta demanda de vivienda en sectores económicamente bajos, los cuales son alcanzables económicamente para la empresa, pero no se está enfocando y cubriendo ese sector, por no estar dentro de la planificación y objetivos de la empresa.
- Nivel medio de morosidad y en ocasiones problemas de cobros a los clientes.
- La competencia hace que se sea difícil la adquisición de terrenos en áreas de alta plusvalía, esto provoca una inflación en dichos terrenos.
- El Municipio de Quito, a raíz de la salida del antiguo aeropuerto al norte de Quito, tienen la perspectiva de autorizar la construcción de un mayor número de pisos en los edificios, lo cual ha provocado que para este año se produzca una inflación en los terrenos ubicados en áreas de alta plusvalía.

- Existe gran variedad de empresas que compiten al mismo nivel de la Constructora.

Tabla 1 Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

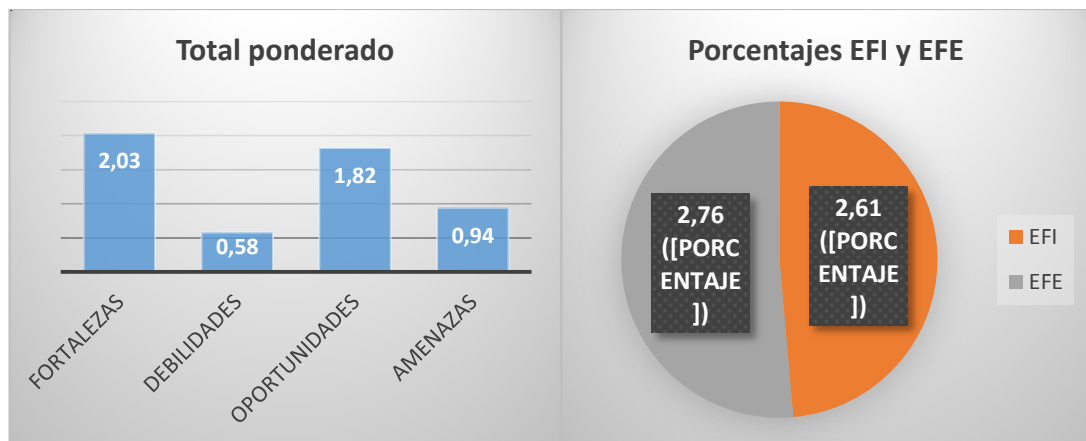
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO				
Fortalezas		Peso	Calificación	Total ponderado
1	Planificación estratégica	0,05	3	0,15
2	Estándares de calidad y plazos fijados	0,07	4	0,28
3	La empresa cumple con todas sus obligaciones, normativas	0,06	4	0,24
4	Los socios son el personal administrativo de la empresa	0,04	3	0,12
5	Personal administrativo y operativo de años de experiencia	0,06	3	0,18
6	Control adecuado y medidas de seguridad del trabajador	0,03	4	0,12
7	La empresa es especializada en construcción de edificios	0,06	4	0,24
8	Productos de calidad y vende a menor precio del mercado.	0,09	4	0,36
9	La empresa participa en los eventos y ferias de vivienda	0,07	4	0,28
10	La práctica de valores lo usan para su desenvolvimiento	0,02	3	0,06
Total peso ponderado Fortalezas				2,03
Debilidades		Peso	Calificación	Total ponderado
1	No se realiza financiamiento externo para los proyectos	0,03	2	0,06
2	Falta de contratación de personal técnico de planta.	0,09	1	0,09
3	Sin recursos financieros suficientes para adquisición de varios terrenos a la vez	0,06	2	0,12
4	La empresa es medianamente conocida en el mercado	0,07	1	0,07
5	Los puestos de Gerencia no cuenta con personal joven	0,04	2	0,08
6	No se dispone de un estudio de mercado más técnico	0,07	1	0,07
7	Personal administrativo no es capacitado contantemente	0,09	1	0,09
Total peso ponderado Debilidades				0,58
EFI		1		2,61
Oportunidades		Peso	Calificación	Total ponderado
1	Mejora en la concesión de créditos hipotecarios	0,08	2	0,16
2	Economía dinámica en el País y crecimiento del PIB.	0,06	2	0,12
3	Tendencia a la disminución de la inflación	0,08	3	0,24
4	Las personas prefieren invertir su dinero en bienes inmuebles	0,07	3	0,21
5	Terrenos de alta plusvalía son adquiribles por la empresa	0,09	4	0,36
6	Ferias de vivienda que impulsa la Cámara de la Construcción	0,07	4	0,28
7	La ciudad requiere la construcción de edificios para vivienda.	0,07	3	0,21
8	Cuentan con proveedores conocidos	0,06	4	0,24
Total peso ponderado Oportunidades				1,82

	Amenazas	Peso	Calificación	Total ponderado
1	Incumplimiento de plazos en ciertos proveedores	0,07	2	0,14
2	Alta demanda de vivienda en sectores económicamente bajos la empresa no está cubriendo ese sector	0,05	1	0,05
3	Nivel medio de morosidad en los clientes	0,07	2	0,14
4	Pocos terrenos disponibles a razón de la competencia	0,06	3	0,18
5	Inflación en los terrenos ubicados en áreas de alta plusvalía.	0,08	2	0,16
6	Bastantes empresas compitiendo al nivel de la Constructora	0,09	3	0,27
	Total peso ponderado Amenazas	1		0,94
	EFE			2,76

Fuente: <http://planeacionestrategica.blogspot.es>

Elaborado por: Joana Estrella M.

Gráfico 12 Matriz EFI y EFE



Fuente: <http://planeacionestrategica.blogspot.es>

Elaborado por: Joana Estrella M.

La Matriz EFI y EFE, nos indican la posición interna y externa que tiene la empresa, en este caso EFI= 2,61 se encuentra sobre la calificación promedio de los pesos ponderados que indica la teoría de planificación estratégica, lo que establece una posición interna fuerte, es decir, las fortalezas son mayores y la empresa debe continuar con su esfuerzo por seguir estrategias que traten de eliminar las debilidades existentes. La EFE tiene un valor de 2,76, e indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria, es

decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades y minimizando los efectos negativos de las amenazas externas.

CAPÍTULO II

2. IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS

Este capítulo identifica todos los requisitos que exigen las normas de la construcción, las normas de buenas prácticas de proyectos sobre las cuales se enfoca la investigación, así como las expectativas de los clientes actuales y potenciales y otras partes interesadas, de manera que, en conjunto con las normas internas de la organización se pueda realizar una matriz de todos los requisitos con los que debe cumplir la empresa, lo cual identifica aquellos en los que no cumple y en los que debe mejorar para obtener un estándar de calidad que genere un desenvolvimiento exitoso en la misma.

Conforme las empresas van definiendo e implantando Sistemas de Gestión se hace más evidente la necesidad de racionalizar los esfuerzos, costos y recursos destinados a los mismos. Sobre todo cuando las normas de referencia en las que se basan, comparten requisitos en un porcentaje importante, y la metodología de gestión es al cien por cien idéntica.

Por lo tanto el planteamiento de optimizar recursos, costos y esfuerzos vendrá por la integración común de todos aquellos conceptos cuya gestión tienen aspectos y requisitos

comunes. El objetivo no es otro que evitar duplicidades, optimizar recursos y simplificar al máximo la gestión de todos los Sistemas.

La integración es el proceso a través del cual la organización aprende a introducir criterios y especificaciones en sus sistemas de modo que satisfagan a todos sus Clientes (internos, externos, institucionales, partes interesadas, etc.) de forma simultánea, ahorrando costos y esfuerzos, con un espíritu innovador, autocrático y comprometido con la mejora continua mediante una gestión eficaz y eficiente de todos los recursos existentes. El modelo de gestión integrado debe presentar una visión que globaliza y orientada al Cliente según postulados de Calidad Total y a ser posible según principios basados en modelos de excelencia empresarial. (Chavero, 2009).

La Norma Internacional (ISO 9001, 2008), especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables.
- Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables.

2.1. CLIENTE

Se refiere a la persona que va a ser uso del producto o resultado del proyecto. Según los principios de Gestión de la Calidad, mismos que se han utilizado por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, el enfoque al cliente indica que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. (ISO 9001, 2008)

La Constructora Estrella Viteri Ltda., tiene un gran número de potenciales clientes que se presentan diariamente a las oficinas o se contactan a los números publicados en sus vallas de publicidad y página web, quienes acceden a la compra de los departamentos habitacionales una vez que los mismos cumplen con todas sus expectativas y requisitos.

La constructora Estrella Viteri, ofrece los siguientes aspectos más importantes para beneficio de sus clientes:

1. Facilidades de Pago
2. Calidad en materiales de construcción y acabados
3. Metraje amplio en los departamentos comparado con la competencia
4. Ubicación de las edificaciones en lugares estratégicos de la ciudad
5. Servicio para Administración de los edificios, una vez habitados

6. Edificios totalmente contruidos con hormigón armado, lo que garantiza una vida útil mayor que al utilizar otros materiales.
7. Cámaras de seguridad en todo el edificio

Para conocer mejor las expectativas y satisfacción de requisitos de los clientes, se han aplicado dos encuestas, mismas que muestran sus resultados de tabulación, en el mismo gráfico comparativo, es decir, por cada pregunta se muestra un gráfico de los resultados tanto de las expectativas como la satisfacción de cada expectativa dentro de la pregunta que se esté tratando.

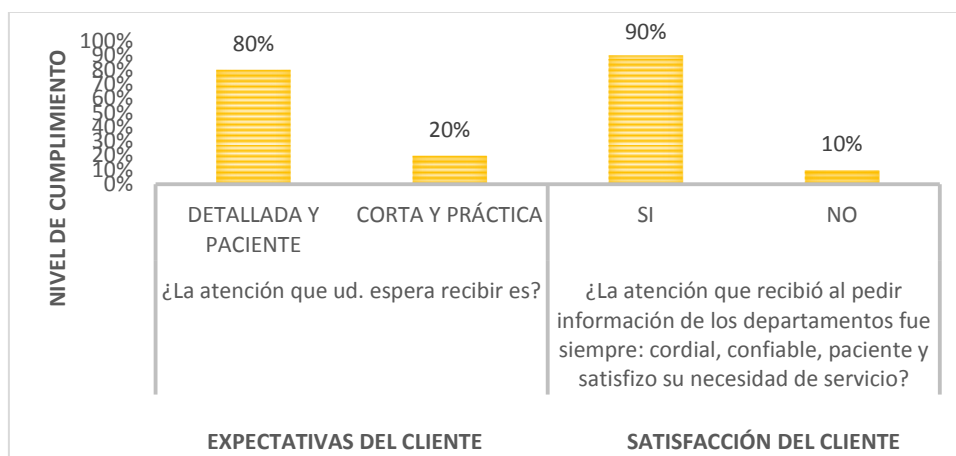
1. La primera encuesta mide las expectativas de los clientes, quienes acceden a las oficinas de los proyectos de la constructora, en busca de información y esperan conseguir aquellos requisitos que están buscando.
2. La segunda encuesta mide el grado de satisfacción del cliente con respecto a los requisitos que estaba buscando y fue tomada a quienes adquirieron un departamento en la Constructora.

El grupo focal al que se encuestó, fue a los clientes de los últimos dos proyectos de construcción, puesto que los mismos, son la mejor referencia del giro que está dando la empresa a futuro, debido a la ubicación estratégica en donde están situados estos proyectos de vivienda, además, ambos proyectos tienen similares características en cuanto a calidad, precio, ubicación estratégica y comodidad.

Las encuestas tienen un método no probabilístico en el cual se tomó en cuenta el 50% de las personas que asisten a las oficinas en un día en el Proyecto Estrella VII, mismo que se encuentra en un 50% de obra construida; así como el 50% de los clientes que adquirieron un departamento en el Proyecto Estrella VI.

En el Anexo 1 y 2 se detalla los dos tipos de encuestas.

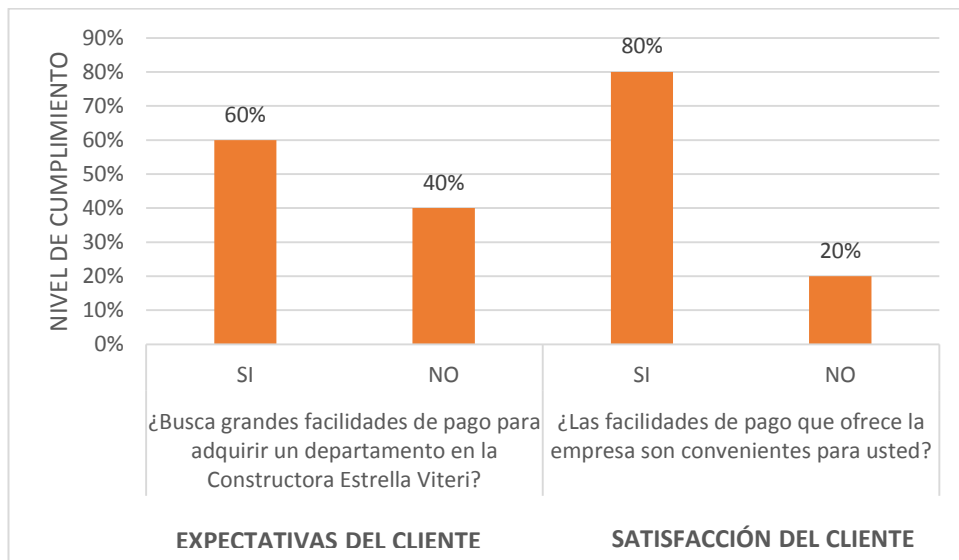
Gráfico 13 Resultados Pregunta 1 – ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Clientes Constructora Estrella Viteri
Elaborado por: Joana Estrella M.

El resultado muestra que la empresa está cumpliendo con la atención que el Cliente en su mayoría está requiriendo, es decir una atención detallada y paciente, cumpliendo con un 90% en nivel de satisfacción y un 10 % que no se sienten satisfechos con este requisito.

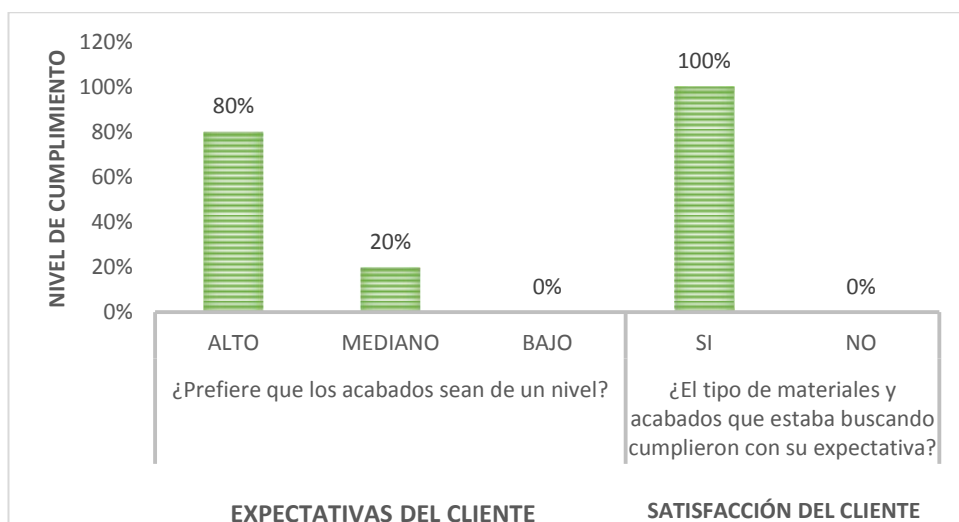
Gráfico 14 Resultados Pregunta 2 – FACILIDADES DE PAGO



Fuente: Clientes Constructora Estrella Viteri
Elaborado por: Joana Estrella M.

El resultado nos muestra que la empresa está cumpliendo con un 80% de satisfacción al cliente en cuanto a las facilidades de pago que ofrece, mismas que han sido convenientes para los clientes que han adquirido un departamento.

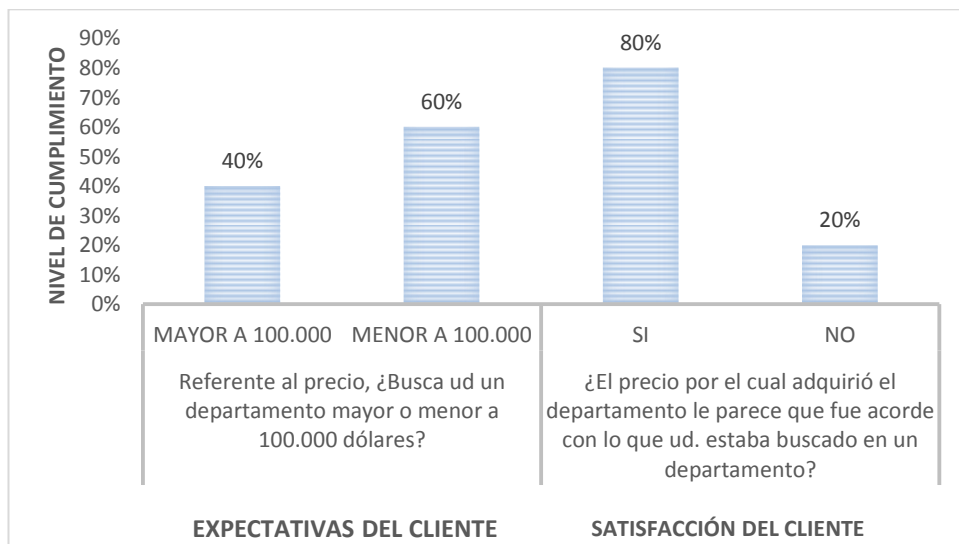
Gráfico 15 Resultados Pregunta 3 – CALIDAD



Fuente: Clientes Constructora Estrella Viteri
Elaborado por: Joana Estrella M.

El resultado de este requisito demuestra que las expectativas que tienen los clientes sobre la calidad de acabados que buscan en los departamentos, es cumplida en un 100%, lo que indica que la empresa trabaja con altos estándares de calidad.

Gráfico 16 Resultados Pregunta 4 – PRECIO

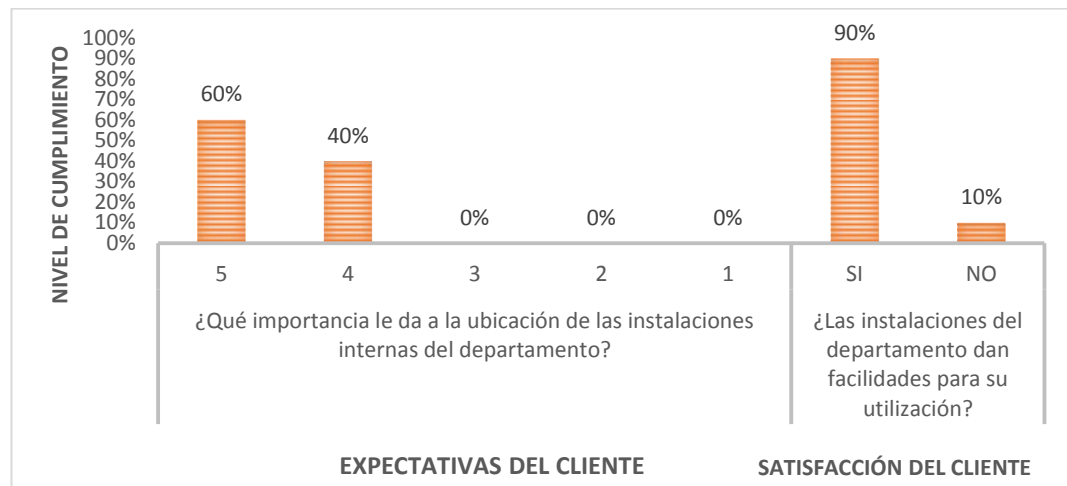


Fuente: Clientes Constructora Estrella Viteri

Elaborado por: Joana Estrella M.

Las expectativas de los clientes que piden información en las oficinas de la empresa, indica que el 60% de la muestra prefiere un departamento cuyo precio de venta sea menor a 100.000 USD, al comparar los resultados obtenidos de los clientes que han adquirido un departamento, revela que se sienten satisfechos con el precio por el cual adquirieron el inmueble. Con esto se concluye que la empresa está colocando precios adecuados, aun cuando los precios sean mayores a 100.000 USD.

Gráfico 17 Resultados Pregunta 5 – FUNCIONALIDAD

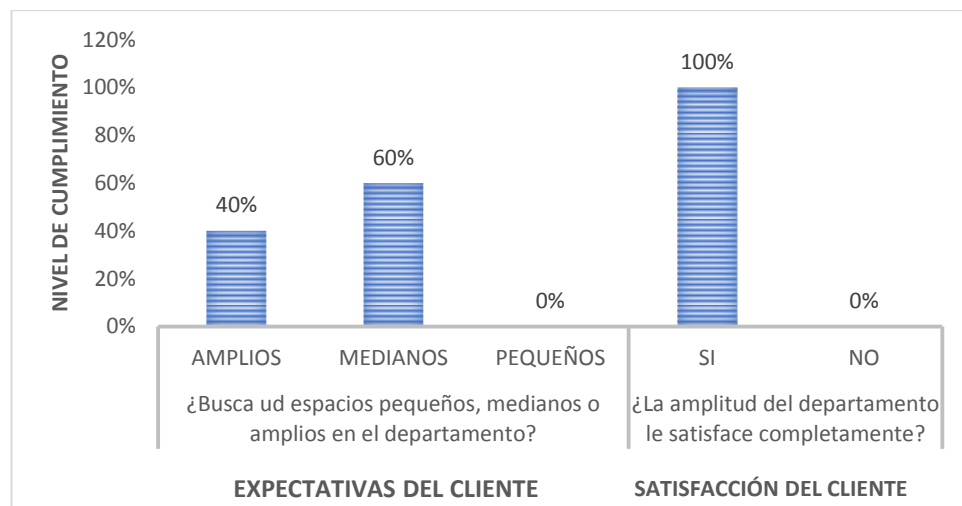


Fuente: Clientes Constructora Estrella Viteri

Elaborado por: Joana Estrella M.

Los resultados de este requisito, el cual está enfocado a la correcta ubicación de las instalaciones (agua luz teléfono), muestra que el cliente se siente satisfecho en un 90%, es decir tan solo 1 persona no está conforme con este requisito.

Gráfico 18 Resultados Pregunta 6 – COMODIDAD



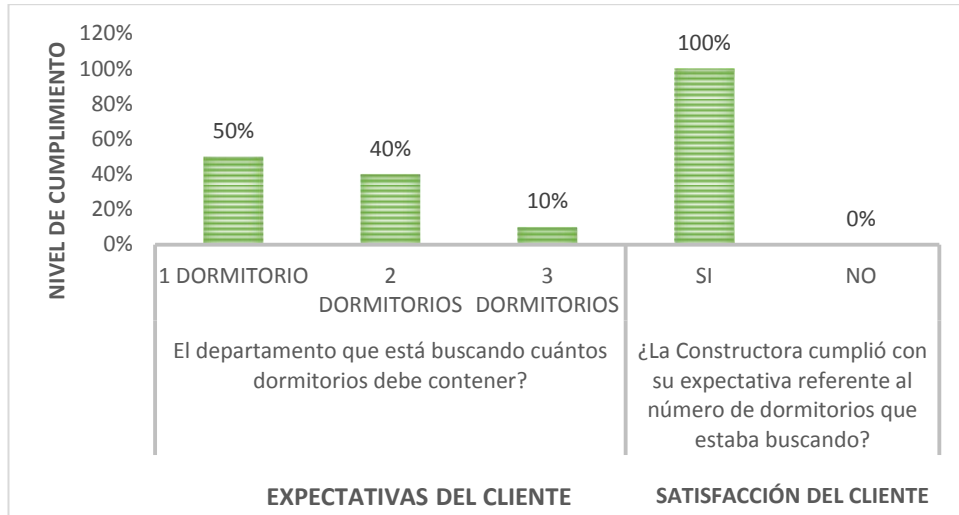
Fuente: Clientes Constructora Estrella Viteri

Elaborado por: Joana Estrella M.

El cuadro de resultado indica que la amplitud y comodidad que tiene los departamentos que construye la empresa son amplios, aun cuando los clientes tengan

la expectativa o la preferencia por departamentos medianos, esto indica que la empresa supera las expectativas del cliente en este requisito.

Gráfico 19 Resultados Pregunta 7 – PRODUCTO



Fuente: Clientes Constructora Estrella Viteri

Elaborado por: Joana Estrella M.

Gráfico 20 Resultados pregunta 8 – PRODUCTO



Fuente: Clientes Constructora Estrella Viteri

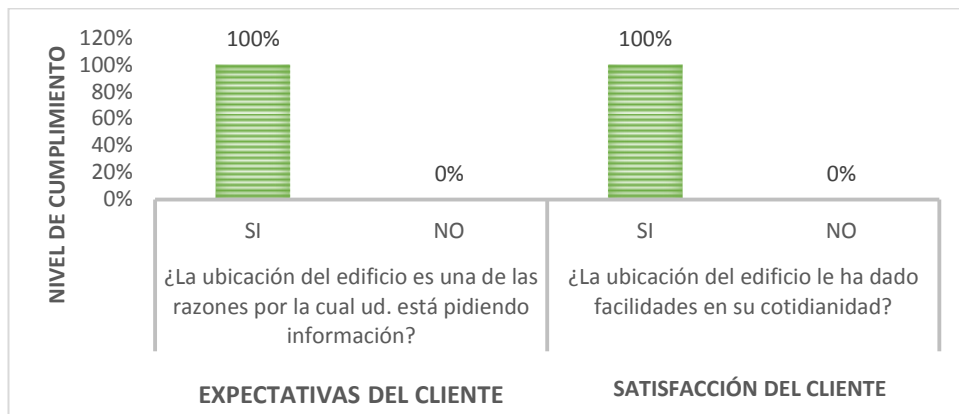
Elaborado por: Joana Estrella M.

Para el requisito: Producto, se realizó 2 tipos de preguntas. El primer cuadro se enfoca al tipo de departamento que los clientes prefieren, el resultado se inclina por 1 dormitorio en un 50%, 2 dormitorios 40% y 3 dormitorios 10%, al comparar con la

satisfacción que tiene el cliente se cumple totalmente con este requisito, puesto que la empresa construye los 3 tipos de departamentos.

El segundo cuadro mide el tipo de producto que la empresa está diseñando, es decir si el cliente prefiere una vivienda o una oficina, en este caso la expectativa por vivienda es 80% y un 20% para oficinas, la empresa construye los 2 tipos de producto en una proporción de 90% a 10% respectivamente, en este requisito se está dejando de cumplir en un 10% la construcción de oficinas.

Gráfico 21 Resultados Pregunta 9 – UBICACIÓN

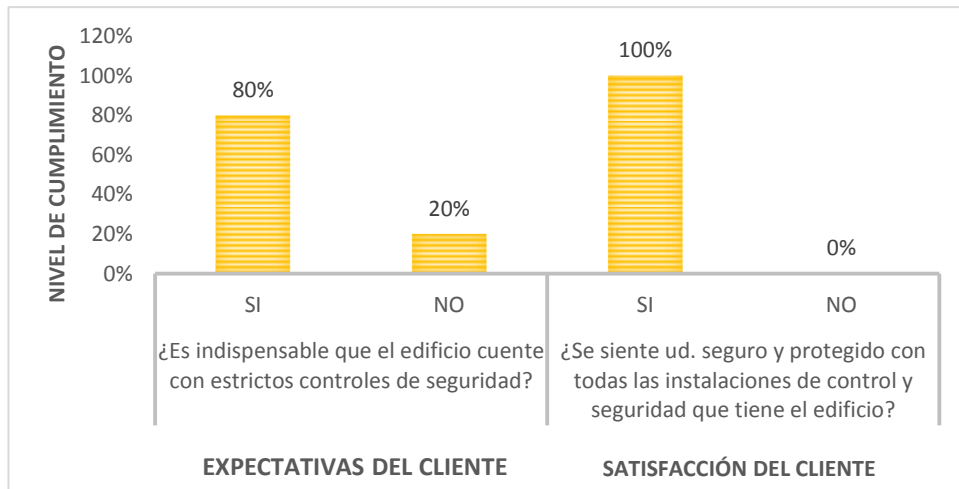


Fuente: Clientes Constructora Estrella Viteri

Elaborado por: Joana Estrella M

El resultado del requisito Ubicación, demuestra que una de las mejores estrategias que ha tenido la empresa en los 2 últimos proyectos Estrella VI y Estrella VII, es la el sitio donde se han ubicado los mismos, al tener un 100% de expectativa, se cumple en un 100% la satisfacción del cliente en este requisito.

Gráfico 22 Resultados Pregunta 10 – SEGURIDAD

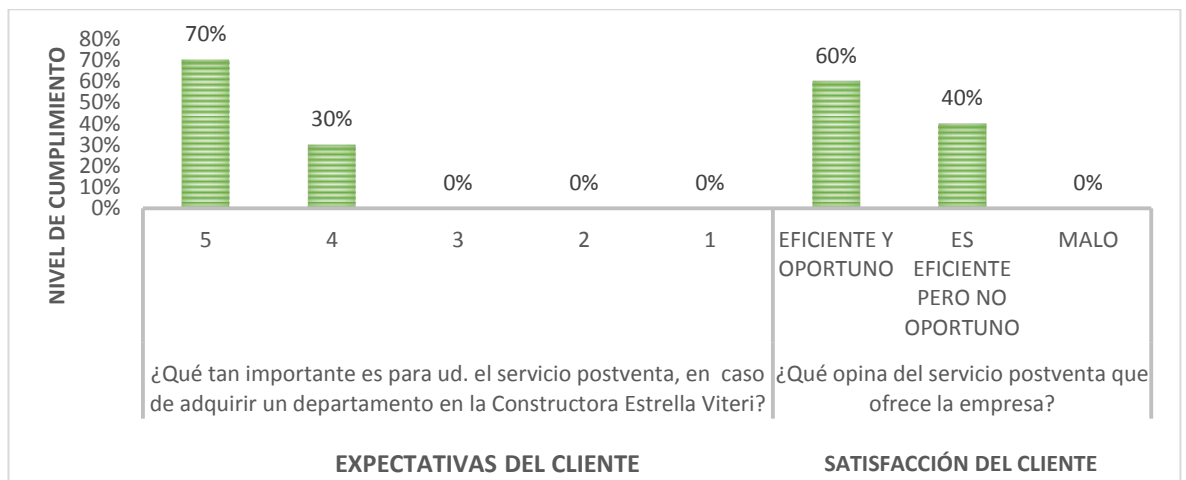


Fuente: Clientes Constructora Estrella Viteri

Elaborado por: Joana Estrella M

Las expectativas que los clientes tienen sobre los controles de seguridad que requieren al habitar en un departamento habitacional, son altas, representado en un 80%, la empresa cumple con un 100% en este requisito, lo que indica que supera las expectativas del cliente

Gráfico 23 Resultados Pregunta 11 – SERVICIO POSTVENTA

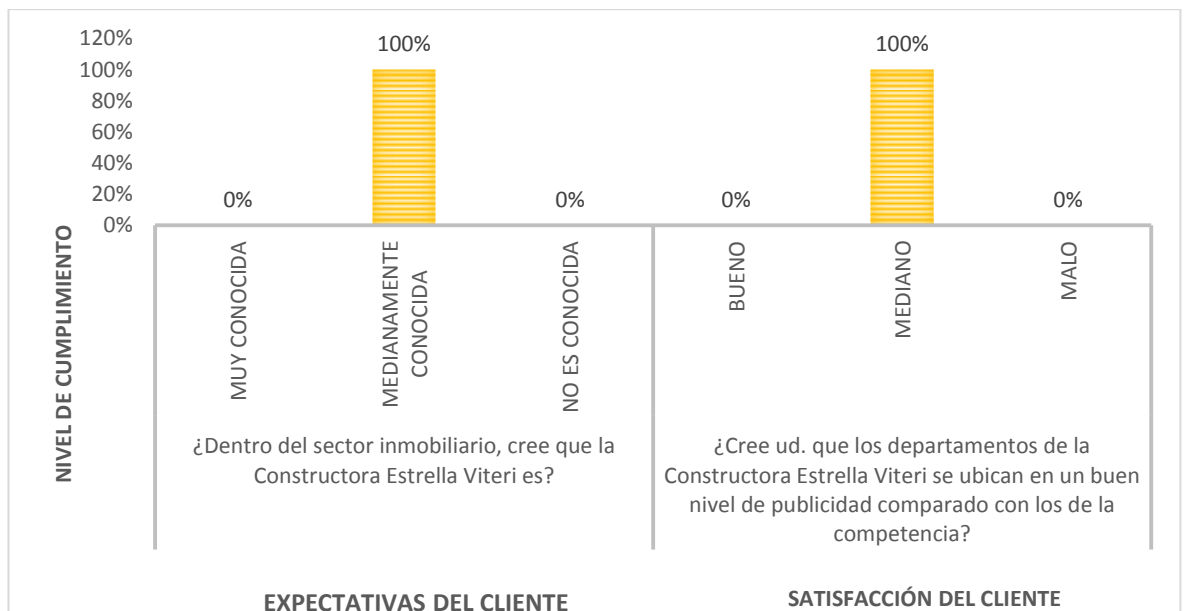


Fuente: Clientes Constructora Estrella Viteri

Elaborado por: Joana Estrella M

El Servicio Postventa que ofrece la empresa es preferido por el cliente en un 70% y para el cliente que adquirió un departamento en la constructora Estrella Viteri y que hace uso de este servicio, indica que el servicio es eficiente y oportuno en un 60% y el 40% indica que el servicio es eficiente pero no oportuno, es decir en ocasiones la empresa no cumple con los plazos y fechas de entrega del servicio postventa.

Gráfico 24 Resultados Pregunta 12 – PUBLICIDAD EMPRESA



Fuente: Clientes Constructora Estrella Viteri

Elaborado por: Joana Estrella M

Los resultados de la encuesta indican que la publicidad de la empresa no está siendo muy efectiva puesto que el nombre de la empresa es conocido en un nivel medio dentro del mercado en el que se desarrolla.

Según los indicadores que marcan los resultados de las encuestas, se refleja que los puntos de mejora son: Servicio Postventa y Publicidad de la empresa. Es necesario

que la empresa desarrolle un estudio de mercado en el cual pueda medir su nivel de competencia y adoptar estrategias de publicidad que les permita ser más conocidos en la ciudad de Quito.

2.2. LEYES

2.2.1. Municipio de Quito

Según Ordenanza Metropolitana 255, en la sección I: DEFINICIONES GENERALES, se indica lo siguiente:

1. Art 8 Uso del Suelo: Es el destino de uso asignado a los predios y a las edificaciones que se pudieran construir, en función del uso principal se establecen los usos permitidos y prohibidos en busca de un equilibrio funcional, de nivel de impacto ambiental y urbano que cada uso conlleva y las condiciones y restricciones de su colocación, los datos de uso del suelo serán definidos en el PUOS y otros instrumentos de planificación.
2. Art 10. Derechos y Deberes de los Propietarios del Suelo Urbano: La clasificación del suelo como urbano otorga a los propietarios al edificar las siguientes obligaciones:
 - a. Observar los datos de zonificación y la normativa vigente.

- b. Construir las obras de infraestructura y observar las condiciones mínimas de habitabilidad y confort.
- c. Solicitar la aprobación de planos; obtener la licencia de construcción; edificar de acuerdo a los planos; y; obtener la licencia de habitabilidad, en su orden.
- d. Cumplir con los usos de suelo previstos en los instrumentos de planificación.
- e. Mantener las edificaciones y los terrenos en condiciones de seguridad, salubridad y ornato.
- f. Sujetarse a las normas de prevención, protección, mitigación y remediación de impacto ambiental y a las de protección del patrimonio arquitectónico, arqueológico y urbano.
- g. Colocar un letrero en el predio en el que se va a construir, en que debe constar la identificación del proyecto, los nombres del proyectista arquitecto, el ingeniero estructural, los ingenieros de instalaciones y el número de licencia de construcción. En la ejecución de obras y la construcción de edificaciones en proceso deberán protegerlas con cerramientos o vallas provisionales de buena apariencia y seguridad.
- h. Guardar las debidas precauciones y tomar las medidas necesarias en orden a velar por la integridad y cuidado de predios o construcciones colindantes.

En la sección V: CONDICIONES Y ELEMENTOS PARA EDIFICAR, dentro de los artículos: 49 al 52, se indica lo siguiente:

- a) Coeficientes de ocupación del Suelo y retiros: todas las edificaciones deberán observar el coeficiente de ocupación del suelo en planta baja, coeficiente de ocupación del suelo total y los retiros de construcción establecidos en el PUOS y otros instrumentos de planificación municipal. El coeficiente de ocupación es la relación entre el área construida computable y el área del lote.
- b) Altura de edificación: todas las edificaciones se sujetarán a la altura de edificación asignada por el Plan de Uso y ocupación del Suelo (PUOS) y las disposiciones que consten en la norma de arquitectura y urbanismo (NAU).
- c) Provisión obligatoria de estacionamientos: toda edificación contará obligatoriamente con áreas por estacionamiento de vehículos y cumplirá con las normas dispuestas en la NAU.

Según Art 55:

- d) Ordenación del paisaje: Los planes y proyectos arquitectónicos y urbanos contendrán estudios del paisaje en detalle, que permitan evaluar las alternativas consideradas y las incidencias del paisaje en las actividades a desarrollar

Según Art. 62:

- e) Construcciones sismoresistentes: Las construcciones garantizarán estabilidad, durabilidad, resistencia, seguridad y economía del mantenimiento de los materiales utilizados y colocados en obra. Los proyectos observarán las normas básicas y recomendaciones del Código Ecuatoriano de la Construcción elaborado por el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN.

Según Art. 63:

- f) Normas de Protección Contra Incendios: todo proyecto urbano y arquitectónico, incluido los de ampliación o remodelación deberán observar las normas especiales, contempladas en la Ley de Defensa contra Incendios y las establecidas en esta Ordenanza. (Municipio de Quito, 2010)

El Municipio de Quito de acuerdo con la Ordenanza Municipal N° 232, expide: La Ordenanza Metropolitana de aprobación del plano del valor de suelo urbano y rural, los valores unitarios por m² de construcción de acuerdo a las tipologías constructivas, mejoras adheridas al predio, los factores de corrección del valor del suelo urbano y rural, de las edificaciones que determinan los avalúos prediales y de las tarifas que regirán para el bienio.

Art III...(6): Método de Valoración de las Construcciones: para valorar la construcción se utiliza el método de costo de reposición, entendiéndose a este como el valor de la construcción nueva en el cual se toma en cuenta la suma de los diferentes costos directos que entran en la construcción (mano de obra, materiales y maquinaria).

Art III...(7): Determinación de Tipologías Constructivas: para efectos de la valoración masiva y ampliación del método de reposición las construcciones o edificaciones se agrupan por tipologías constructivas, de acuerdo a su uso, estructura predominante, acabados y número de pisos.

Uso: Vivienda, comercio, edificio, industria, hospital, banco, hotel, edificios de parqueaderos, gasolineras, educación, culto, invernaderos, mercados, edificaciones en estructura, en propiedad horizontal (parqueaderos, cubiertos, descubiertos, bodegas, lavanderías, secaderos, patio, jardín, terraza, balcón). **Estructura Predominante:** Hormigón armado, metal, ladrillo, bloque, piedra, adobe/tapial, madera, acero edificios, caña guadua.

Acabados: Económico, normal, primera y lujo. **Número de pisos:** de 1 a 3, de 4 a 5, de 6 a 9 y más de 9 pisos.

Art III...(8).- Valores Unitarios de m² de construcción por tipologías: a cada tipología constructiva determinada, se asigna un valor unitario por m² de construcción, según Anexo 3. (Municipio de Quito, 2009)

Según Ordenanza Municipal N° 31 Plan de Uso y Ocupación del Suelo, es el instrumento de planeación territorial que fija los parámetros, regulaciones y normas específicas para el uso, ocupación edificación y habilitación del suelo en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito.

El objetivo del PUOS procura el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, ordenando la estructura territorial, el desarrollo físico y la distribución de usos, equipamientos y actividades, respetando el patrimonio cultural, la imagen urbana, las características morfológicas, el entorno natural y la conectividad vial.

Para habilitación del suelo: El tamaño mínimo del lote expresado en metros cuadrados y el frente mínimo del lote expresado en metros lineales.

Altura entre pisos: en todos los casos la altura mínima interior se medirá desde el piso terminado hasta la cara inferior del elemento estructural del mayor descuelgue. Para elementos de detalle técnicos o estéticos la altura mínima será de 2,10 m.

En techos inclinados se admite que la altura interna sea de 2,10 m, en el punto más desfavorable, con excepción de los áticos que podrán tener una altura de 0,80 en el punto más desfavorable

Variabilidad del terreno y pendiente referencial: para el desarrollo de proyectos arquitectónicos, todo terreno contará con un levantamiento topográfico, realizado por el respectivo especialista, que será el punto de

partida para definir la pendiente referencial y la aplicación de la normativa, entendiéndose como pendiente referencial la unión entre el punto medio en el frente del lote en el nivel de la acera, hasta el punto medio en el lindero posterior del mismo en el nivel natural del terreno.

Tipos de Retiros: los retiros, de acuerdo a la tipología de zonificación asignada y establecida en cuadro a continuación, pueden ser frontales, laterales y posteriores: (Municipio de Quito, 2008)

2.2.2. Superintendencia de Compañías

Según Resolución SC.SG.DRS.G.13.001 del 8 de junio del 2010, según Art. 20 y 23 de la codificación de la Ley de Compañías, disponen que las sociedades sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías enviarán a la Institución en el primer cuatrimestre de cada año información de carácter financiero, societario y los demás datos que contemple el reglamento.

Según Art 27 las compañías con responsabilidad limitada faculta a la Superintendencia de Compañías a reglamentar la presentación de los documentos referidos en dichos artículos.

Según Resolución N°06.Q.ICI.004 del 21 de agosto del 2006 adoptó las Normas Internacionales de Información financiera (NIIF), y determinó que su aplicación sea obligatoria por parte de las compañías sujetas al control

del Superintendencia de Compañías para el registro, preparación y presentación de los estados financieros, así como se rijan por las normas contables que determina su Organismo de Control. (Superintendencia de Compañías, 2010)

Según la normativa de la Superintendencia de Compañías, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Nombre o razón social
- Solicitud de Aprobación del contrato constitutivo
- Capacidad y número mínimo y máximo de socios
- Capital mínimo y participaciones
- El objeto social (Superintendencia de Compañías, 2008)

2.2.3. Ministerio de Relaciones Laborales

El Ministerio de Relaciones Laborales según el Código de Trabajo Ecuatoriano indica las obligaciones del empleador y del trabajador, en el Art. 42 cap. IV:

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador en los términos del contrato de trabajo.
- Sujetarse a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo, tomando en consideración el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad.

- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y las enfermedades profesionales.
- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida;
- Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado
- Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador,
- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Conferir al trabajador cuantas veces lo solicite certificados relativos a su trabajo.
- Atender las reclamaciones de los trabajadores.
- Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos de trabajo pertenecientes al trabajador sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo.

- Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador
- El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad

Según Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables.

Art. 65.- Días de descanso obligatorio.- Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes: 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre.

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad. Sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 80.- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así: El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

Art. 196.- Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. (Código del Trabajo Ecuatoriano, 2012)

El Ministerio de Relaciones Laborales en el Ecuador, con su Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo surge como parte de los derechos del trabajo y su protección. El programa existe desde que la ley determinara que los riesgos del trabajo son de cuenta del empleador y que hay obligaciones, derechos y deberes que cumplir en cuanto a la prevención de riesgos laborales.

A través del Programa de Seguridad y Salud en el trabajo se ha desarrollado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en los Centros o lugares de Trabajo del País, afianzamiento del tema de responsabilidad solidaria en los centros de trabajo respecto a requisitos para contratación de obras y servicios.

Entre los objetivos que persigue el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo están:

- Mejorar las condiciones de los trabajadores referentes a Seguridad y Salud.
- Desarrollar conciencia preventiva y hábitos de trabajo seguros en empleadores y trabajadores.
- Disminuir las lesiones y daños a la salud provocados por el trabajo.
- Mejorar la productividad en base a la gestión empresarial con visión preventiva.

Algunos de los requisitos que exige el Ministerio de Relaciones Laborales según su Código de Trabajo Ecuatoriano indica que a través de la Dirección de Seguridad y Salud pone a disposición las siguientes Normas de Seguridad estructural cuyo objetivo principal es servir de referencia para mejorar la gestión de Seguridad y Salud dentro de los centros de trabajo.

- Todos los edificios, tanto permanentes como provisionales, serán de construcción sólida, para evitar riesgos de desplome y los derivados de los agentes atmosféricos.
- Los cimientos, pisos y demás elementos de los edificios ofrecerán resistencia suficiente para sostener con seguridad las cargas a que serán sometidos. (MRL, 2002)

2.2.4. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

El IESS en su Reglamento No. 2001-55, indica que son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella, en particular el trabajador en relación de dependencia, puesto que el empleador tiene la obligación de Inscripción del trabajador con relación de dependencia.

Art. 9.- Definiciones.- Para los efectos de la protección del Seguro General Obligatorio a el trabajador en relación de dependencia el empleado,

obrero, servidor público, y toda persona que presta un servicio o ejecuta una obra, mediante un contrato de trabajo o un poder especial o en virtud de un nombramiento extendido legalmente, y percibe un sueldo o salario, cualquiera sea la naturaleza del servicio o la obra, el lugar de trabajo, la duración de la jornada laboral y el plazo del contrato o poder especial o nombramiento;

El empleador está obligado a registrar al trabajador, a través de la página web del IESS y mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor y dentro de los 15 días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios, según corresponda.

En el Reglamento del IESS se menciona el RÉGIMEN ESPECIAL DEL SEGURO DE LOS TRABAJADORES DE LA CONSTRUCCIÓN

Art. 143.- Lineamientos de política.- Los trabajadores de la construcción, permanentes, temporales, ocasionales o a prueba, serán afiliados obligatoriamente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y estarán protegidos por el Seguro General Obligatorio bajo las condiciones especiales señaladas en el presente título.

Art. 144.- Trabajadores de la construcción.- Para efectos de este régimen, son trabajadores de la construcción, todas las personas que prestan sus servicios o ejecutan una obra directamente, en virtud de un contrato de trabajo, en la edificación de inmuebles. Se exceptúa de esta obligación a los

trabajadores que realizan reparaciones locativas de duración menor de treinta (30) días.

Art. 145.- Empleadores.- Son empleadores de la construcción los que contratan servicios de los trabajadores de esta rama o mandan a ejecutar una obra de edificación de inmuebles, por cuenta propia o ajena.

Art. 146.- Inscripción del trabajador.- Los trabajadores de la construcción están obligados a obtener el carné de inscripción en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para desarrollar su actividad.

Art. 147.- Inscripción del empleador.- Los empleadores, cualquiera que fuese la calidad bajo la cual realizan las obras de edificación de inmuebles, están obligados a obtener su Cédula de Inscripción Patronal en el IESS. Las municipalidades no otorgarán permisos de construcción a los empleadores que no exhiban el respectivo certificado de inscripción patronal.

Art. 148.- Exención del envío de avisos.- El empleador de la construcción no está obligado a remitir al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el Aviso de Entrada ni el Aviso de Salida de sus trabajadores; y el tiempo de trabajo de éstos se acreditará únicamente con la planilla de remisión de aportes.

Art. 149.- Fondos de reserva.- Cualquiera que fuese el tiempo de aseguramiento de los trabajadores de la construcción, el empleador está

obligado a remitir al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, junto con las demás aportaciones mensuales, el valor equivalente a la doceava parte del salario percibido por el trabajador, por concepto del Fondo de Reserva que el IESS acreditará a los trabajadores de la construcción.

Art. 150.- Aportación proporcional por semana integral.- Si la relación laboral termina antes de cumplidas las cinco jornadas por semana del trabajador de la construcción, su empleador confeccionará las planillas y pagará los aportes al IESS por la parte proporcional de la semana integral.

Art. 151.- Control de afiliación.- El Banco Ecuatoriano de la Vivienda, los bancos privados con sección hipotecaria y las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para vivienda, remitirán mensualmente al IESS la información referente a los créditos concedidos para edificación de inmuebles a fin de controlar la afiliación de los trabajadores que sean ocupados en ellas. Las municipalidades remitirán al IESS informes mensuales sobre los permisos de construcción que fueren concedidos en sus respectivas circunscripciones cantonales.

En el Reglamento del IESS se menciona el SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO

Art. 155.-Lineamientos de política.- El Seguro General de Riesgos del Trabajo protege al afiliado y al empleador mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, y acciones de reparación de

los daños derivados de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral.

Art. 158.-Responsabilidad patronal por riesgos del trabajo.- El patrono que, en cumplimiento de esta Ley, hubiere asegurado a los trabajadores al IESS y se hallen bajo su servicio, se les pagará el cien por ciento (100%) de su remuneración el primer mes, y si el período de recuperación fuera mayor a éste, quedará relevado del cumplimiento de las obligaciones que sobre la responsabilidad patronal por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales establece el Código del Trabajo. (IESS, 2012)

2.2.4.1. Prevención Riesgos del Trabajo

Con Resolución N° CD 390 el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social expidió el REGLAMENTO DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO.

Que, el artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador establece que: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 1.- Naturaleza.- De conformidad con lo previsto en el artículo 155 de la Ley de Seguridad Social referente a los lineamientos de política, el Seguro General de Riesgos del Trabajo protege al afiliado y al empleador, mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, acciones de reparación de los daños derivados de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales u ocupacionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral.

Art. 2.- Ámbito de Aplicación.- Regula la entrega de prestaciones del Seguro General de Riesgos del Trabajo, que cubren toda lesión corporal y estado mórbido originado con ocasión o por consecuencia del trabajo que realiza el afiliado, incluidos los que se originen durante los desplazamientos entre su domicilio y lugar de trabajo.

Art. 3.- Principios de la Acción Preventiva.- En materia de riesgos del trabajo la acción preventiva se fundamenta en los siguientes principios:

- a) Eliminación y control de riesgos en su origen.
- b) Planificación para la prevención, integrando a ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales.
- c) Identificación, medición, evaluación y control de los riesgos de los ambientes laborales.

- d) Adopción de medidas de control, que prioricen la protección colectiva a la individual.
- e) Información, formación, capacitación y adiestramiento a los trabajadores en el desarrollo seguro de sus actividades.
- f) Asignación de las tareas en función de las capacidades de los trabajadores.
- g) Detección de las enfermedades profesionales u ocupacionales.
- h) Vigilancia de la salud de los trabajadores en relación a los factores de riesgo identificados.

Art. 8.- Eventos Calificados como Accidentes de Trabajo.- Para efectos de la concesión de las prestaciones del Seguro de Riesgos del Trabajo, se considera accidente de trabajo:

- a) El que se produjere en el lugar de trabajo, o fuera de él, con ocasión o como consecuencia del mismo, o por el desempeño de las actividades a las que se dedica el afiliado sin relación de dependencia o autónomo, conforme el registro que conste en el IESS.
- b) El que ocurriere en la ejecución del trabajo a órdenes del empleador, en misión o comisión de servicio, fuera del propio lugar de trabajo, con ocasión o como consecuencia de las actividades encomendadas.

- c) El que ocurriere por la acción de terceras personas o por acción del empleador o de otro trabajador durante la ejecución de las tareas y que tuviere relación con el trabajo.
- d) El que sobreviniere durante las pausas o interrupciones de las labores, si el trabajador se hallare a orden o disposición del patrono.
- e) El que ocurriere con ocasión o como consecuencia del desempeño de actividades gremiales o sindicales de organizaciones legalmente reconocidas o en formación.

Art. 11.- Riesgos Excluidos.- No se consideran accidente de trabajo:

- a) Si el afiliado se hallare en estado de embriaguez o bajo la acción de cualquier tóxico, droga o sustancia psicotrópica, a excepción de los casos producidos maliciosamente por terceros con fines dolosos, cuando el accidentado sea sujeto pasivo del siniestro o cuando el tóxico provenga de la propia actividad que desempeña el afiliado y que sea la causa del accidente.
- b) Si el afiliado intencionalmente, por sí o valiéndose de otra persona, causare la incapacidad.
- c) Si el accidente es el resultado de alguna riña, juego o intento de suicidio; salvo el caso de que el accidentado sea sujeto pasivo en el juego o en la riña y que se encuentre en cumplimiento de sus actividades laborales.

- d) Si el siniestro fuere resultado de un delito por el que hubiere sentencia condenatoria contra el asegurado.
- e) Cuando se debiere a circunstancias de caso fortuito o de fuerza mayor, conforme las definiciones del Código Civil, extraña al trabajo, entendiéndose como tal la que no guarde ninguna relación con el ejercicio de la actividad laboral.

Art. 15.- Monitoreo y Análisis.- La unidad correspondiente del Seguro General de Riesgos del Trabajo, por sí misma o a pedido de empleadores o trabajadores, de forma directa o a través de sus organizaciones, podrá monitorear el ambiente laboral y analizar las condiciones de trabajo de cualquier empresa. Igualmente podrá analizar sustancias tóxicas y/o sus metabolitos en fluidos biológicos de trabajadores expuestos. Estos análisis servirán para la prevención de riesgos y como uno de los criterios para establecer una relación causal de enfermedad profesional u ocupacional.

Art. 50.- Cumplimiento de Normas.- Las empresas sujetas al régimen de regulación y control del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, deberán cumplir las normas dictadas en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo y medidas de prevención de riesgos del trabajo establecidas en la Constitución de la República, Convenios y Tratados Internacionales, Ley de Seguridad Social, Código del Trabajo, Reglamentos y disposiciones de prevención y de auditoría de riesgos del trabajo.

Art. 51.- Sistema de Gestión.- Las empresas deberán implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, como medio de cumplimiento obligatorio de las normas legales o reglamentarias, considerando los elementos del sistema:

1. Gestión Administrativa: Política; Organización; Planificación; Integración – Implantación; Verificación/Auditoría interna del cumplimiento de estándares e índices de eficacia del plan de gestión; Control de las desviaciones del plan de gestión; Mejoramiento continuo; Información estadística.
2. Gestión Técnica: Identificación de factores de riesgo; Medición de factores de riesgo; Evaluación de factores de riesgo; Control operativo integral; Vigilancia Ambiental y de la Salud.
3. Gestión del Talento Humano: Selección de los trabajadores; Información interna y externa; Comunicación interna y externa; Capacitación; Adiestramiento; Incentivo, estímulo y motivación de los trabajadores.
4. Procedimientos y programas operativos básicos: Investigación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; Vigilancia de la salud de los trabajadores (vigilancia epidemiológica); Planes de emergencia; Plan de contingencia;

Auditorías internas; Inspecciones de seguridad y salud; Equipos de protección individual y ropa de trabajo; Mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.

Art. 52.- Evaluación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Empresa.- Para evaluar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, la empresa u organización remitirá anualmente al Seguro General de Riesgos del Trabajo los siguientes indicadores de gestión. (IESS, 2011)

Índices reactivos.- Las empresas/organizaciones enviarán anualmente a las unidades provinciales del Seguro General de Riesgos del Trabajo los siguientes indicadores:

Índice de frecuencia (IF)

El índice de frecuencia se calculará aplicando la siguiente fórmula:

$IF = \# \text{ Lesiones} \times 200.000 / \# \text{ H H/M trabajadas}$, donde:

Lesiones = Número de accidentes y enfermedades profesionales u ocupacionales que requieran atención médica, en el período.

H H/M trabajadas = Total de horas hombre/mujer trabajadas en la organización en determinado período anual. (IESS, 2011)

Con resolución N° C.D. 333 de 7 de octubre de 2010, el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social expidió el REGLAMENTO PARA EL SISTEMA DE AUDITORÍA DE RIESGOS DEL TRABAJO SART

El reglamento SART, tiene como objetivo normar los procesos de auditoría técnica de cumplimiento de normas de prevención de riesgos de trabajo por parte de los empleadores y trabajadores sujetos al régimen de Seguro Social

Los objetivos del SART son:

1. Verificar el cumplimiento técnico legal en materia de seguridad y salud en el trabajo por las empresas u organizaciones de acuerdo a sus características específicas.
2. Verificar el diagnóstico del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa u organización, analizar sus resultados y comprobarlos de requerirlo, de acuerdo a su actividad y especialización.
3. Verificar que la planificación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa u organización se ajuste al diagnóstico, así como a la normativa técnico legal vigente

4. Verificar la integración-implantación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en el sistema general de gestión de la empresa u organización.
5. Verificar el sistema de comprobación y control interno de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, en el que se incluirán empresas u organizaciones contratistas.

Los procedimientos y programas operativos básicos del SART y a los cuales el empleador debe estar obligado a cumplir son los siguientes:

- Investigación de accidentes y enfermedades profesionales-ocupacionales.
- Vigilancia de la salud de los trabajadores.
- Planes de emergencia en respuesta a factores de riesgo de accidentes graves.
- Plan de contingencia.
- Auditorías internas.
- Inspecciones de seguridad y salud.
- Equipos de protección individual y ropa de trabajo.
- Mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo. (IESS, 2010)

2.2.5. Servicio de Rentas Internas

De acuerdo al REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO (Decreto No. 374);

Art. 2.- Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta en calidad de contribuyentes: las personas naturales, las sucesiones indivisas, las sociedades definidas como tales por la Ley de Régimen Tributario Interno y sucursales o establecimientos permanentes de sociedades extranjeras, que obtengan ingresos gravados. Son sujetos pasivos del impuesto a la renta en calidad de agentes de retención: las personas naturales y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad, las sociedades definidas como tales por la Ley de Régimen Tributario Interno, las instituciones del Estado y las empresas públicas reguladas por la Ley Orgánica de Empresas Públicas y las sucursales o establecimientos permanentes de sociedades extranjeras, que realicen pagos o acrediten en cuenta valores que constituyan ingresos gravados para quienes lo reciban. (SRI, 2013)

Las sociedades sujetas al control y vigilancia de las Superintendencias de Compañías o de Bancos y Seguros, se regirán por las normas contables que determine su organismo de control; sin embargo, para fines tributarios, cumplirán las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento.

Art 3.- De la Inscripción Obligatoria.- Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes. (SRI, 2004)

Obligaciones de las Sociedades con el Servicio de Rentas Internas:

- Obtener el RUC
 - ✓ Declaración de Impuesto al Valor Agregado (IVA)
 - ✓ Declaración del Impuesto a la Renta
 - ✓ Pago del Anticipo del impuesto a la Renta
 - ✓ Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta
 - ✓ Declaración de los Impuestos a los Consumos Especiales
- Presentar Declaraciones
- Presentar Anexos
 - ✓ Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC).
 - ✓ Anexo Transaccional Simplificado (ATS).

- ✓ Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP).
- ✓ Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP). (SRI, 2013)

2.3. ORGANIZACIÓN

2.3.1. Políticas Generales de la Empresa

La empresa Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda., atendiendo al compromiso contraído con sus Clientes dispone los recursos necesarios para asegurar que los productos y servicios suministrados son seguros, fiables y cumplen las especificaciones, normas y códigos aplicables a su actividad de construcción de edificios de vivienda y al desarrollo inmobiliario.

1. La empresa se manejará como un todo, es decir, no habrá división de la compañía para la ejecución de determinados proyectos o servicios relacionados con el Objeto Social, sin embargo la compañía como un todo podrá, para determinados proyectos, hacer alianzas con otras empresas o con personas naturales que luego de terminado el proyecto concluirá dicha alianza o asociación temporal.
2. Se planificará y ejecutará los proyectos tomando en consideración el capital disponible y el que potencialmente puedan aportar los socios, esto con la finalidad de crecer como empresa y mejorar el rendimiento económico de cada uno de los socios.

3. Se procurará el crecimiento progresivo, por lo tanto la descapitalización no es posible, sin embargo un socio puede transferir parte de su participación a otro u otros socios, lo cual será informado inmediatamente a la Junta Directiva para su registro.
4. Se procurará cubrir las vacantes de los cargos administrativos con los socios y sus dependientes de acuerdo al perfil profesional requerido.

2.3.2. Políticas de Calidad

1. Formar, motivar y aprovechar las capacidades del personal.
2. Identificar los procesos necesarios y asegurar la eficacia de su funcionamiento y control.
3. Establecer acciones y programas orientados a la mejora continua y a la prevención y disminución de fallos.
4. Mantener contacto permanente con los clientes para comprender sus necesidades actuales y futuras con el objeto de cumplir sus requisitos y satisfacer sus expectativas.
5. Alcanzar una relación mutuamente beneficiosa con los Proveedores con el fin de crear valor conjuntamente.
6. Mantener una posición de liderazgo en cuanto al producto, servicio e imagen de marca.

2.3.3. Políticas de Precio de Venta para Socios

1. Un socio puede adquirir a un precio preferencial inmuebles contruidos por nuestra empresa, siempre y cuando sea para su uso personal o de sus dependientes directos y no para negocio, y en caso de que por cualquier motivo venda o arriende antes de los tres años de la compra, deberá reembolsar el descuento concedido.
2. En cada proyecto se podrá vender a este precio preferencial, máximo el 10% del área útil, esto con la finalidad de no afectar la utilidad general y que la empresa pueda seguir creciendo.
3. Que el descuento sea máximo del 40% de la utilidad del inmueble.
4. Observando las condiciones estipuladas en los numerales anteriores, la sumatoria de los descuentos otorgados a un socio, no podrá exceder de 15.000 dólares.
5. Prioridad de compra con este valor preferencial, tendrá el socio que a juicio de la junta directiva tenga mayor necesidad y que hasta ese momento, haya hecho uso de este beneficio en menor cuantía.
6. El precio de venta será establecido por la Junta Directiva tomando en consideración el precio de venta planificado y el precio de venta real y de estos el que más convenga al socio.

2.3.4. Políticas para la Repartición de Utilidades

1. Se establece el 50% como el porcentaje de repartición de utilidades entre los socios.

2. La repartición de utilidades solo será posible una vez que se haya recuperado el 100% de la inversión del proyecto.

2.3.5. Política Crediticia

No se establece una norma mediante la cual se acceda libremente a un crédito por parte de la empresa hacia los socios, pero se establece que en casos de necesidad emergente (como accidente, robo o enfermedad), planteada por un socio y de haber disponibilidad, se pueda aprobar un crédito máximo de 5.000 dólares pagaderos en un año, con recuperación del capital en forma mensual y con la cancelación de su interés anual del 8% sobre saldos.

2.3.6. Políticas del Medio Ambiente

1. Protección del edificio para no afectar al medio ambiente y al vecindario, por medio de mallas y telas.
2. Establecer un sistema de evacuación de escombros a fin de no generar basura en lugares inapropiados.
3. Sistema de evacuación de agua durante la construcción para no afectar a la salud del trabajador.

2.3.7. Políticas de Prevención de Riesgos

1. Evitar los accidentes laborales, para lo cual dispone los medios y las medidas necesarias para su prevención.
2. Designar a la línea de mando como la responsable de la prevención de riesgos laborales.
3. Establecer la prevalencia de la prevención de los daños y del deterioro de la salud sobre la actividad productiva.

2.3.8. Políticas de Ética Empresarial

1. La confianza, el respeto, la puntualidad, la tolerancia, la honestidad y el fiel cumplimiento de los acuerdos y decisiones serán los principios permanentes en los cuales se sustenta esta empresa.
2. Mantener relaciones de equidad y transparencia para consolidar la reputación y el prestigio de la empresa dentro de su mercado.
3. Asegurar la cultura de buen trato y servicio hacia los stakeholders – interesados, fomentada desde la Dirección.
4. Preservar como uno de los activos más importantes de la empresa, la dedicación y profesionalidad de su personal.
5. Establecer acciones de conciliación de la vida personal, familiar y laboral orientadas a mejorar la calidad de vida, el compromiso hacia la empresa y la mejora en la productividad de sus colaboradores.
6. Proporcionar los medios y mecanismos necesarios para establecer un adecuado diálogo entre las partes que integran la organización,

poniendo énfasis en el trabajo coordinado y en equipo, así como exigir la voluntad y el esfuerzo de los directivos para facilitar esta comunicación.

2.3.9. Política de Responsabilidad Social

1. Apostar por la responsabilidad social y empresarial, impulsando y participando en proyectos de carácter social, involucrando voluntariamente a sus stakeholders o partes interesadas.
2. Las acciones de largo plazo serán aquellas que impliquen inversión en responsabilidad social, en proyectos productivos, socioculturales y solidarios donde la población o comunidad pueda ser beneficiada.

2.4. NORMAS RELACIONADAS AL CAMPO DE PROYECTOS

2.4.1. Norma ISO 10006 – Directrices para la Gestión de la Calidad en Proyectos

Actualmente se vuelve necesario la implementación y aplicación de las Normas ISO, las cuales apoyan de manera técnica a las organizaciones para regular los procedimientos dentro de una Organización.

La Norma ISO 10006 proporciona orientación sobre la gestión de la calidad en los proyectos, perfila los principios y prácticas del Sistema de Gestión de Calidad, cuya implementación es importante para el logro de los objetivos

de la calidad en los proyectos, y causa un impacto sobre los mismos. (ISO 10006, 2003)

Se aplican a proyectos que pueden tomar muchas formas, desde pequeños a muy grandes, desde simples a complejos, desde un proyecto individual a un proyecto que forme parte de un programa o cartera de proyectos. Están pensadas para su utilización por personas con experiencia en la gestión de proyectos que necesitan asegurarse de que su organización aplica las prácticas contenidas en la familia de normas ISO 9000. (ISO 10006, 2003)

La Norma ISO 10006, Directrices para la Gestión de la Calidad en Proyectos incluye los siguientes parámetros para la gestión:

- Revisiones de por la dirección y evaluaciones del avance
 - 1. Revisiones por la Dirección
 - 2. Evaluaciones del Avance
- Gestión de los recursos
 - 1. Planificación de los Recursos
 - 2. Control de los Recursos
- Procesos relacionados con el personal

1. Establecimiento de la Estructura Organizativa del Proyecto
 2. Asignación del Personal
 3. Desarrollo del equipo
- Realización del producto
 1. Inicio del Proyecto y desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto
 2. Gestión de las Interacciones
 3. Gestión de los cambios
 4. Cierre del Proceso y del Proyecto
 - Procesos relacionados con el alcance
 1. Desarrollo del concepto
 2. Desarrollo y control del alcance
 3. Definición de las actividades
 4. Control de las actividades
 - PROCESOS RELACIONADOS CON EL TIEMPO
 1. Planificación de las dependencias entre las actividades
 2. Estimación de la Duración
 3. Desarrollo del Programa
 4. Control del Programa

- Procesos relacionados con el costo
 - 1. Estimación de Costos
 - 2. Elaboración del Presupuesto
 - 3. Control de Costos
 - 4. Control del Programa

- Procesos relacionados con la comunicación
 - 1. Planificación de la comunicación
 - 2. Gestión de la Información
 - 3. Control de la Comunicación
 - 4. Control del Programa

- Procesos relacionados con el riesgo
 - 1. Identificación de los Riesgos
 - 2. Evaluación de los Riesgos
 - 3. Tratamiento de los Riesgos
 - 4. Control de los Riesgos

- Procesos relacionados con las compras
 - 1. Planificación y control de las compras
 - 2. Documentación de los requisitos de las compras

3. Evaluación de los proveedores
 4. Contratación
 5. Control del contrato
- Medición, análisis y mejora
 1. Mejora continua por parte de la organización
 2. Evaluación de los Riesgos
 3. Tratamiento de los Riesgos
 4. Control de los Riesgos

2.4.2. Norma Guía PMBOK – de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos

La finalidad principal de la Guía del PMBOK es identificar el subconjunto de Fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. Identificar significa proporcionar una descripción general en contraposición a una descripción exhaustiva. Generalmente reconocido significa que los conocimientos y las prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo, y que existe un amplio consenso sobre su valor y utilidad. Buenas prácticas significa que existe un acuerdo general en que la correcta aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos diferentes. Buenas prácticas no quiere decir que los conocimientos descritos deban aplicarse siempre de

forma uniforme en todos los proyectos; el equipo de dirección del proyecto es responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto determinado.

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. El director del proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto.

La dirección de un proyecto de acuerdo al PMI, incluye:

- Gestión de la Integración del Proyecto
- Gestión del alcance del proyecto
- Gestión del Tiempo del Proyecto
- Gestión de los Costos del Proyecto
- Gestión de la Calidad del Proyecto
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
- Gestión de los Riesgos del Proyecto
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

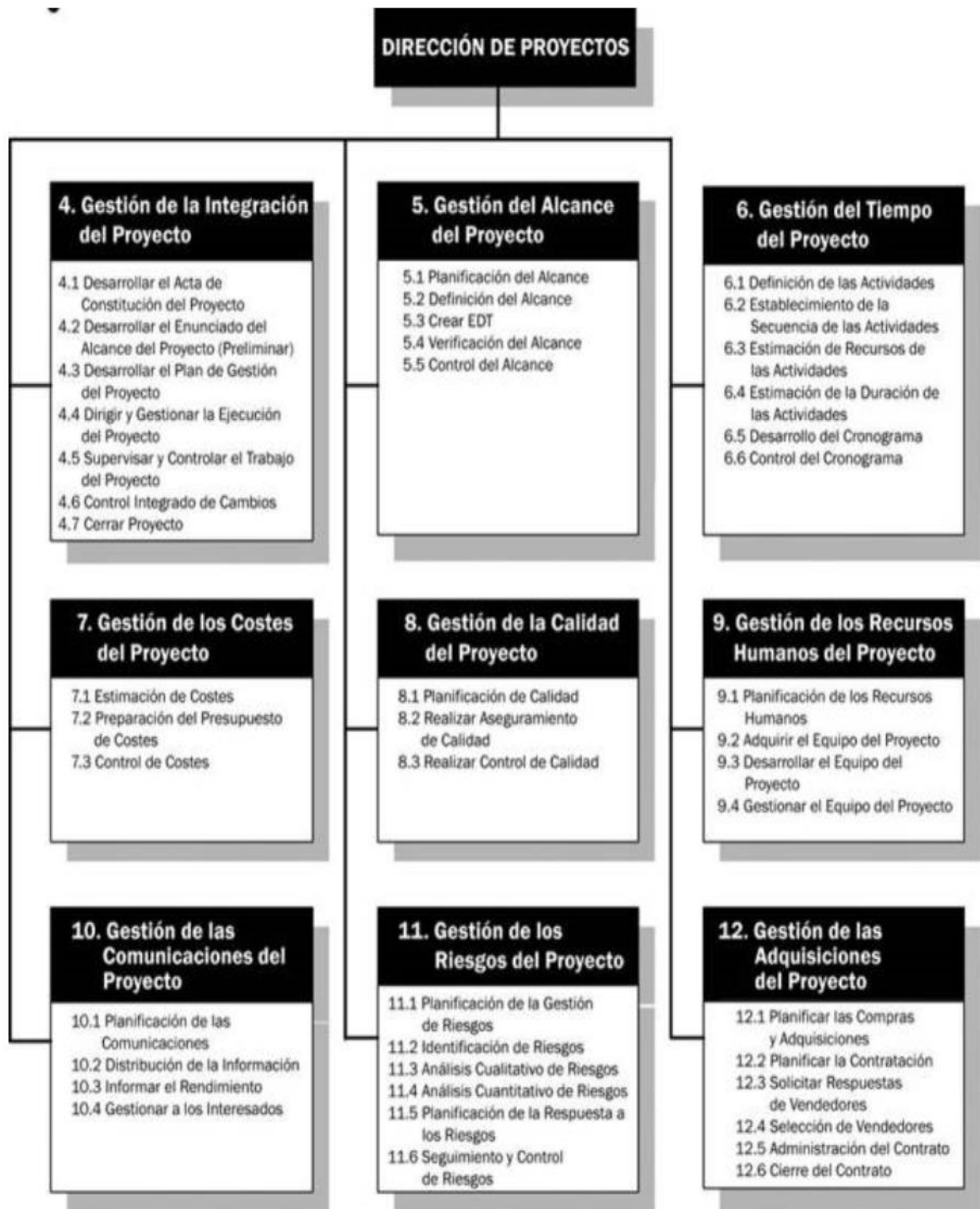


Gráfico 25 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos
Fuente: (PMI, 2012)

La Guía trata proporciona estrategias para:

- Identificar los requisitos
- Establecer unos objetivos claros y posibles de realizar
- Equilibrar las demandas concurrentes de calidad, alcance, tiempo y costos
- Adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados (Project Management Institute. Guía del PMBOK, 2004)

2.4.3. Norma ISO 21500 – Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos

El objetivo de la Norma ISO 21500 es el de recomendar a las organizaciones una manera profesional de elaborar los proyectos basados en las mejores prácticas del mercado global. Es por eso que la ISO 21.500 se inspira en el PMBOK® pero también en PRINCE2, por ejemplo. Como todo documento ISO, es elaborado en conjunto por países miembros, los cuáles son representados por los correspondientes entes normativos de cada país. En la Argentina, a través de IRAM. Actualmente se encuentra en el status de borrador definitivo y se espera la publicación de la primera versión hacia finales de este año 2012. Este evento será coincidente con la emisión de la nueva versión del PMBOK®, por ejemplo. (ISO 21500, 2012)

Dentro de la norma 21500 se toma en cuenta 5 Grupos de Procesos principales que guían la gestión de proyectos, las mismas que son:

1. Inicio
2. Planificación
3. Ejecución
4. Seguimiento y control
5. Cierre

Existen 10 Áreas de conocimiento de la norma que involucran a todos los campos de un proyecto dentro de una empresa u organización y son:

1. Gestión de la Integración de Proyecto
2. Gestión de Agentes Intervinientes
3. Gestión del Alcance del Proyecto
4. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
5. Gestión del tiempo del Proyecto
6. Gestión del Coste del Proyecto
7. Gestión de los Riesgos del Proyecto
8. Gestión de la Calidad del Proyecto
9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto (ISO 21500, 2012)

2.5. OTRAS PARTES INTERESADAS

Las partes interesadas son individuos y otras entidades que aportan valor a la organización, o que de otro modo están interesados en las actividades de la organización o afectados por ellas. La satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas contribuye al logro del éxito sostenido por la organización.

Además, las necesidades y expectativas de las partes interesadas individuales son diferentes, pueden estar en conflicto con las de otras partes interesadas, o pueden cambiar rápidamente. Los medios por los que se expresan y se satisfacen las necesidades y expectativas de las partes interesadas pueden adoptar una amplia variedad de formas, incluyendo la colaboración, la cooperación, la negociación, la contratación externa, o el cese total de una actividad. (ISO 9004, 2009)

2.5.1. Proveedores

De acuerdo a (ISO 9004, 2009), los aliados pueden ser proveedores de productos, prestadores de servicios, instituciones tecnológicas y financieras, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales u otras partes interesadas como la comunidad. Los aliados pueden contribuir con cualquier tipo de recurso, tal como se haya acordado y definido en una alianza.

La organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La organización debería considerar la alianza como una forma específica de relación con los proveedores, en la que los proveedores pueden invertir y compartir los beneficios o las pérdidas del área de actividad de la organización

Cuando una organización está desarrollando alianzas, debería considerar temas tales como:

- Proporcionar información a los aliados, cuando sea apropiado, para maximizar sus contribuciones
- Dar apoyo a los aliados, en cuanto a proporcionarles recursos (tales como información, conocimientos, experiencia, tecnología, procesos y formación compartida). (ISO 9004, 2009)

2.5.2. La comunidad

Según (González, 2013), para la comunidad es de gran importancia contar con más posibilidades de adquisición de vivienda en la ciudad de Quito, puesto la empresa contribuye al buen vivir, proyecto del Estado, así como también una estabilidad de vivienda en donde se tiene calidad y comodidad en su producto.

La comunidad también es beneficiada al contar con un edificio de calidad que contiene estética y brinda una buena imagen al sector donde se ubica el proyecto de vivienda.

Otro beneficio para la comunidad es que sube la plusvalía en su sector porque la empresa cuenta con departamentos de costo elevado y por ende si alguien desea construir otra vivienda podría obtener grandes beneficios económicos.

La comunidad es perjudicada el momento que la constructora se encuentra en período de construcción, puesto que a sus alrededores tiene que depositarse ciertos materiales que a veces impiden el paso de los peatones y automóviles, pero esta molestia es temporal y no se la puede evitar.

Como la Comunidad es beneficiada o perjudicada por el giro de negocio de la empresa constructora, es ideal es que la empresa se proyecte hacia la comunidad con acciones inclusive de beneficencia, y de ser posible, en la medida que los estados financieros lo permitan.

Apoyar una escuela, patrocinar un parque, regalar utensilios para labores educativas, hacer donaciones, sostener un ancianato, hacer recolectas y otras acciones altruistas nunca van de sobra, pero la realidad es que no toda empresa tiene la capacidad económica para hacerlo y aunque eso de una u otra forma le genera beneficios a largo plazo esa acción depende de la fortaleza financiera de cada empresa.

Pero hay otras acciones hacia la comunidad menciona González, que en la mayoría de los casos no generan costos, o son mínimos, y que aunque los

genere, la inversión repercutirá en beneficios y recuperación. Acciones que no generan costo alguno y repercuten en ganancias se debe tomar en cuenta las siguientes.

- Tener una política de uso racional de los recursos que evite el derroche, minimiza los problemas de basura e impacto ambiental.
- No genera costo crear cultura del reciclaje, merma el impacto ambiental y retorna inversión por la venta de esos desechos para otro sistema productivo.
- No genera costo respetar el espacio público, permite apoyo de su vecindario y repercute en que ellos mismos serán sus aliados y vigilantes.
- Mantener limpio y lucir con altura el establecimiento o empresa en su fachada y entorno.
- Participar con la junta de vecinos o la acción comunal en los temas y acciones de interés del sector o comunidad a la que se pertenece.
- Ser solidario con sus vecinos
- Apoyar establecimientos comerciales de su vecindario o empresas del sector creando un vínculo más favorable: Tiendas, papelerías, transporte, banquetes y otros.
- Servir a las entidades educativas, policiales y diferentes grupos comunitarios en la medida que sea posible.
- No sobornar a nadie, no comprar artículos de fuentes ilegales, no apoyar al reducidor.

- Contratar limitados físicos o personas excluidas laboralmente, que en el caso de ciertas empresas puedan desempeñar una función. Ejemplo: Sordos mundos para trabajos de manufactura, alguna invalidez que no impida funciones de asiento, personas con ciertas deformaciones y limitaciones pero que estén en capacidad de prestar un servicio en el cual su limitación no sea un impedimento.
- No patrocinar eventos y actos públicos o privados que atenten contra la moral, el orden jurídico, lo legal y en últimas que estimulen conductas no sanas para las personas o que afecten a los grupos familiares y repercutan en el bienestar social.
- En el caso de contar con perros guardianes, crear sistemas que no representen amenazas a los vecinos.
- Regalar a su comunidad o a ciertos grupos algunos desechos no útiles que van a la basura: Recortes de material y similares. Regalar a la comunidad o grupos utensilios, muebles y equipos de no uso en vez de embodegarlos y ocupar espacios inútilmente.
- En la comunicación publicitaria no prometer lo que no se puede cumplir, y no crear falsas expectativas que siembran el desconsuelo.
- Cumpliendo normas establecidas de protección a los menores de edad, como es el ingreso y/o la venta de ciertos productos a quienes no cumplen las características. (González, 2013)

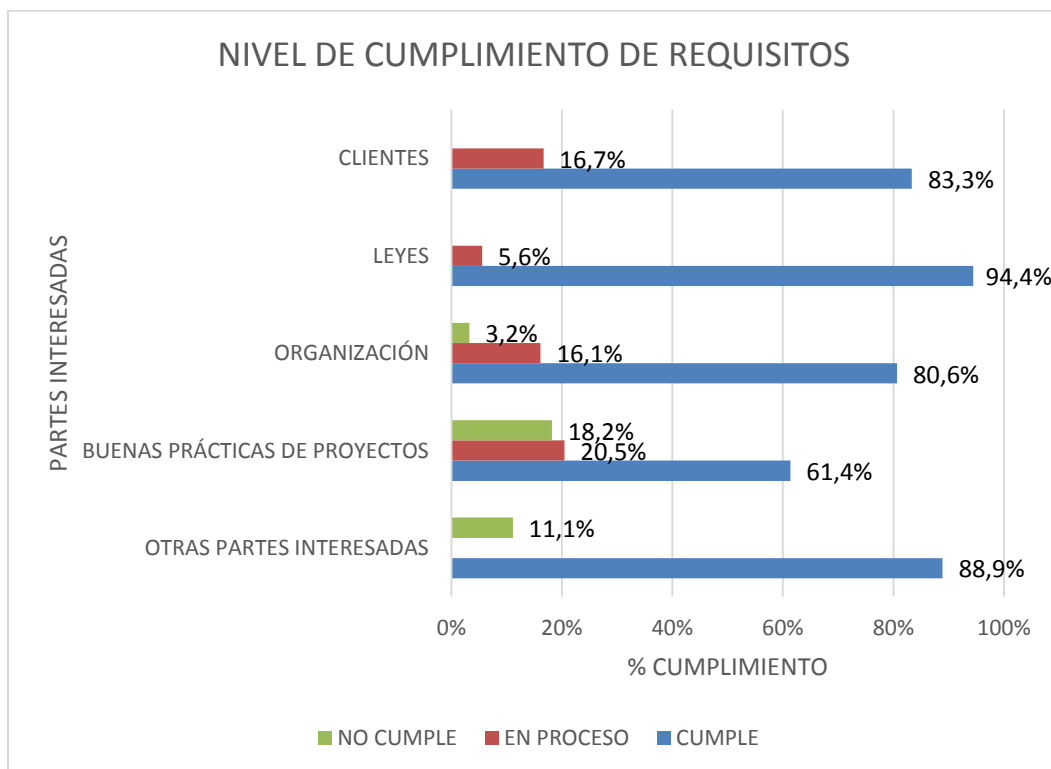
2.6. MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS

En la matriz que se encuentra como anexo 3, se identifica los requisitos que exigen los Clientes, las Leyes del Estado, la Organización, las Buenas Prácticas de Proyectos y otras partes interesadas; y se identifica como la Constructora Estrella Viteri cumple los requisitos, en base 3 indicadores:

1. Cumple
2. En proceso de cumplimiento
3. No cumple

A continuación se muestra el gráfico que resume el cumplimiento de requisitos de la empresa.

Gráfico 26 Nivel de Cumplimiento de Requisitos



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.
Elaborado por: Joana Estrella

El nivel de cumplimiento de requisitos para la empresa es alto, sin embargo existen requisitos en los que no está cumpliendo o los está cumpliendo parcialmente, como es el caso de los requisitos de las normas de Buenas Prácticas de Proyectos, tiene un porcentaje del 18,2% de incumplimiento, en los que se determina requisitos como por ejemplo, elaboración de documento de planificación del proyecto para cada área de conocimiento, la empresa solo cuenta con un documento general que abarca todas las áreas de misión de la empresa.

CAPÍTULO III

3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Este capítulo describe la situación actual de los procesos que se desarrollan en la organización, para lo cual se tuvo entrevistas con el personal administrativo y se observó directamente las actividades que permitan la identificación de cada proceso, para seguir con la metodología y enfoque del sistema de gestión, se realizó la diagramación de cada uno de los procesos, así como el análisis de valor agregado de cada actividad de manera que se pueda identificar qué actividades agregan valor al cliente (VAC), al negocio (VAN) y las que no agregan valor (NVA), o que generan una espera significativa en cada proceso; así como, establecer las debilidades y oportunidades de mejora en cada área de la Empresa Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

3.1. MARCO TEÓRICO

Partiendo de los principios de la Norma ISO 9001 (2008), para que una organización funcione de manera eficaz, esta tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. La actividad o un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan y que transforman elementos de entrada en resultados se conoce como Proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. (ISO 9000, 2005)

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como enfoque basado en procesos. (ISO 9000, 2005)

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. (ISO 9000, 2005)

De acuerdo a ISO 9001 (2008), un enfoque de este tipo enfatiza la importancia de:

1. Comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
2. Necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
3. Obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
4. Mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Según ISO 9001 (2008), La metodología de mejoramiento continuo, conocida como PHVA, Planificar-Hacer- Verificar-Actuar, es algo que está presente en todas las áreas y sirve para el mantenimiento y mejoramiento del nivel de control, consta de las siguientes fases:

Planificar.- establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer.- implementar los procesos.

Verificar.- realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

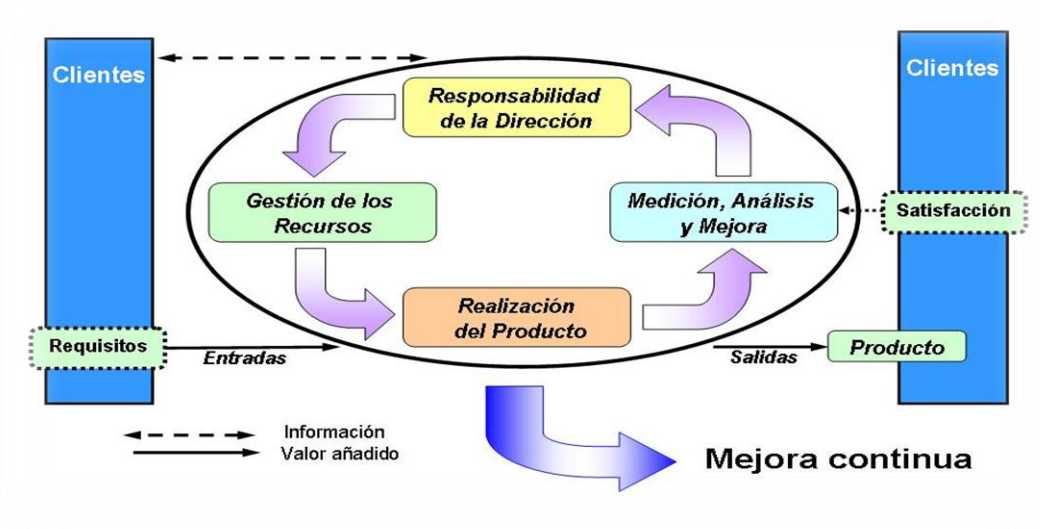
Actuar.- tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

La excelencia se alcanza mediante un proceso de Mejora Continua. Mejorar en todos los campos, las capacidades del personal, la eficiencia de los procesos, las relaciones con los clientes, entre los miembros de la organización y con la sociedad. Todo aquello que pueda mejorarse en una organización y redunde en una Mejora de la Calidad del producto o servicio, equivale a la Satisfacción del Cliente.

Técnicamente, puede haber dos clases de Mejora de la Calidad: Mediante un avance Tecnológico, o mediante la mejora de todos los Procesos Productivos. A la hora de mejorar, hay que concentrarse en algunos aspectos, sin dispersar esfuerzos. (ISO 9001, 2008)

En el caso de no poder invertir en Tecnología, la única forma de mejorar el Producto o Servicio, es mediante un sistema de Mejora Continua. Siempre hay que intentar mejorar los resultados obtenidos con la mejora de procesos, lo que requiere de una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como resultado un proceso de Mejora Continua de la Satisfacción del Cliente.

Gráfico 27 Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: (ISO 9001, 2008)

Para facilitar la adecuada y uniforme comprensión del presente documento, se presenta las principales definiciones de términos técnicos, según los conceptualiza (Argüello, 2012):

Proceso: Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que transforman las entradas agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

Proceso Directivo: Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la empresa mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

Proceso de Realización: Conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente, relacionados con la misión organizacional.

Proceso de Soporte: Es el conjunto de actividades requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y otros bienes materiales, necesarios para la entrega de productos demandados por el cliente de acuerdo con la misión organizacional.

Procedimiento: Es el documento que contiene la descripción del objeto, alcance, líder del proceso, definiciones, políticas, diagrama de flujo del proceso, indicadores, documentos, registros, revisión y aprobación, que sirve para estandarizar la ejecución de un proceso.

Macroproceso: Es un agrupador que reúne a un conjunto de procesos de la misma naturaleza

Según (Argüello, 2012), los procesos sin importar su tamaño o sus características, se integran de tres componentes:

- **Entradas:** Recursos externos, se comprenden también productos o salidas de otros subsistemas.
- **Procesos de Transformación:** Convierte las entradas en productos agregándoles valor mediante las actividades de trabajo.
- **Salidas:** Son los productos o servicios obtenidos después del proceso de transformación para satisfacer las necesidades de los clientes.

3.2. INVENTARIO

Una vez realizado el levantamiento de los procesos de la empresa Constructora Estrella Viteri, mediante entrevistas y revisión de documentación y utilización de sistemas, se detalla a continuación la lista de los procesos de la empresa.

Los macroprocesos y procesos que constan dentro del mapa de procesos llevan una codificación definida bajo el siguiente esquema:

Cuadro 1 Inventario de Procesos Constructora Estrella Viteri

TIPO	CÓDIGO M	MACROPROCESO	CÓDIGO P	PROCESO
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión Estratégica	PLA-01	Presupuesto y Control
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-01	Planificación y Diseño de Obra
			GPY-02	Ejecución de Obra
			GPY-03	Seguimiento y Control de Obra
			GPY-04	Cierre de Obra
			GPY-05	Servicio Postventa
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro contable
			GFI-02	Pagos
			GFI-03	Caja Chica
			GFI-04	Administración Tributaria
	GLG	Gestión de Logística	GLG-01	Adquisiciones
			GLG-02	Control de Bodega
	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-01	Contratación de personal
			GRH-02	Administración de Nómina
	GVM	Gestión de Ventas y Marketing	GVM-01	Ventas Clientes
			GVM-02	Publicidad

Fuente: Levantamiento de Procesos Constructora Estrella Viteri








Elaborado por: Joana Estrella




3.3. FLUJOGRAMAS

El diseño de Diagramas de Flujo propuesto para los procesos, a nivel de actividades, contienen las siguientes características:

1. Identificación de proveedores y clientes.
2. Entradas y Salidas del proceso.
3. Flujo de operaciones que contiene la descripción de actividades y decisiones.
4. Responsable de ejecutar cada actividad a nivel de cargo.

Cuadro 2 Simbología Diagramas de Flujo

SÍMBOLO	DEFINICIÓN
	Señala el inicio o el fin del proceso
	Representa la realización de una tarea respectiva a un proceso
	Representa cualquier tipo de documento utilizado en alguna actividad del proceso
	Simboliza la entrada o salida entre los procesos internos
	Representa la entrada o salida de un requerimiento del proceso hacia una entidad externa o proveedor.
	Especifica un punto del proceso en cual hay varias alternativas por escoger
	Vincula los símbolos del proceso para dar secuencia

	Simboliza la continuidad de un flujograma en la misma página
	Simboliza la continuidad de un flujograma de una página a otra
	Hace referencia a una base de información donde se almacenen datos del proceso, como en Excel, Word, etc.

Fuente: Normas ANSI para Diagramación de Flujos.

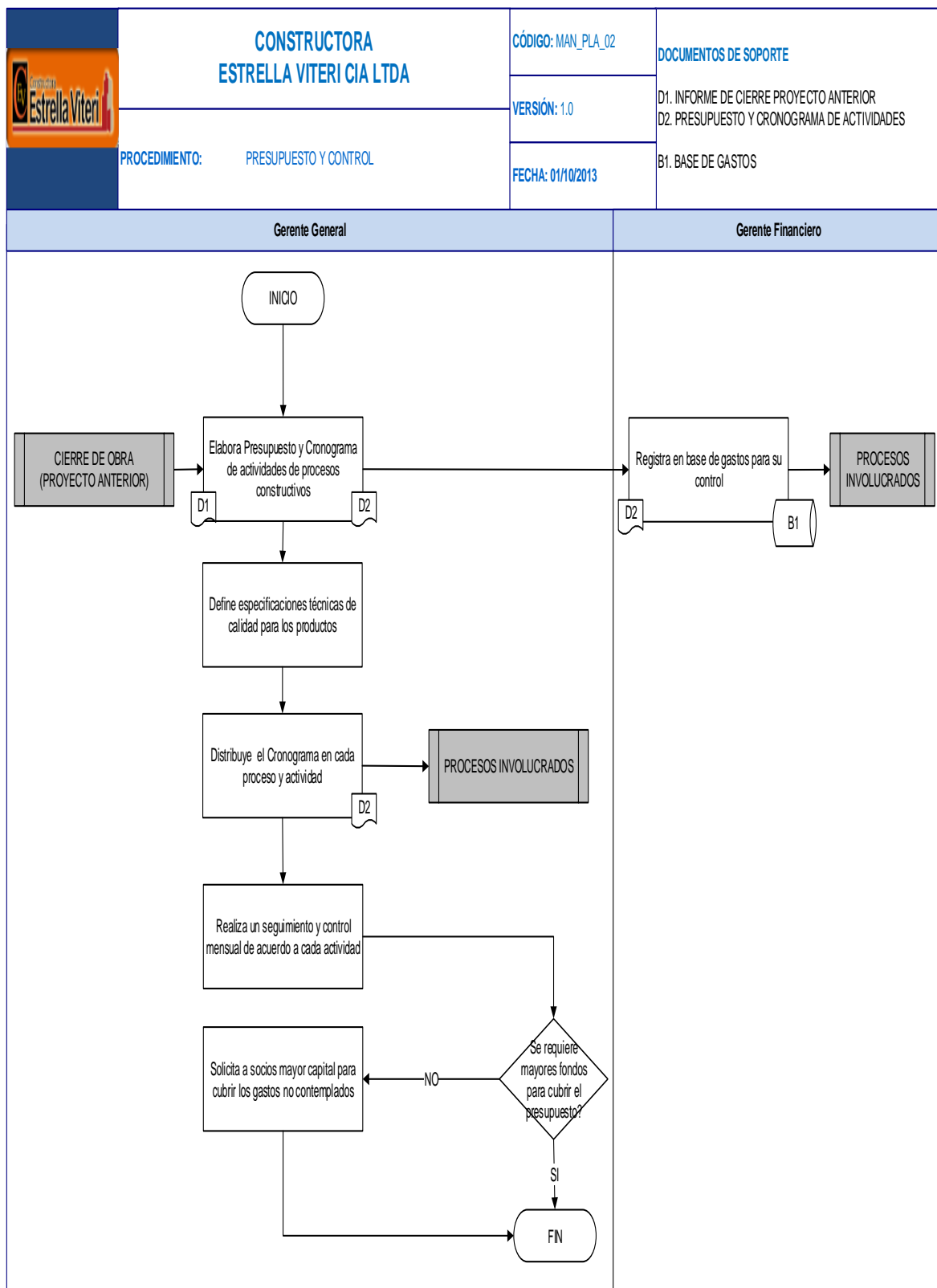
Elaborado por: Joana Estrella

3.3.1. Descripción de los Procesos

3.3.1.1. Presupuesto y Control

Se elabora un cronograma que se enfoca a las actividades y fases del proyecto y la obra en sí, incluido el presupuesto distribuido para la duración del proyecto, este proceso está bajo un control y seguimiento mensual de la Gerencia Técnica. El presupuesto ayuda a la contratación anticipada de recursos. Este proceso incluye el control de costo, calidad, así como el control de uso y saldos de inventario.

Gráfico 28 Proceso Presupuesto y Control



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.
 Elaborado por: Joana Estrella

Cuadro 3 Análisis de Valor Agregado – Presupuesto y Control

No.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Elabora Presupuesto y Cronograma de actividades de procesos constructivos	Gerente General		x		
2	Registra en base de gastos para su control	Gerente Financiero		x		
3	Define especificaciones técnicas de los productos	Gerente General	x			
4	Demora				x	
5	Distribuye el Cronograma en cada proceso y actividad	Gerente General		x		
6	Realiza un seguimiento y control mensual de acuerdo a cada actividad	Gerente General		x		
7	Solicita a socios mayor capital para cubrir los gastos no contemplados	Gerente General			x	
TOTAL			1	4	2	7
PORCENTAJE			14,29%	57,14%	28,57%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

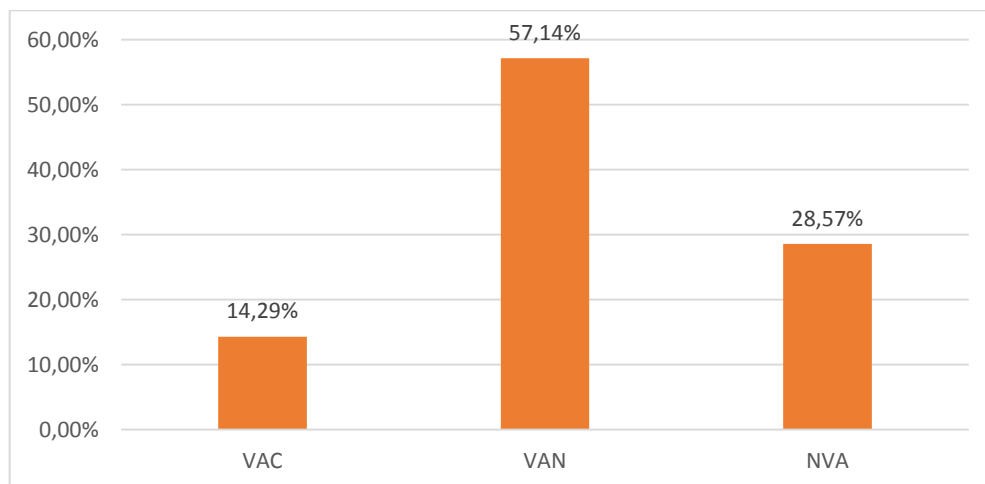
Elaborado por: Joana Estrella

*VAC: Valor Agregado al Cliente

*VAN: Valor Agregado al Negocio

*NVA: Ningún Valor Agregado

Gráfico 29 Análisis de Valor Agregado – Presupuesto y Control



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

En este proceso se evidencia un alto valor agregado al negocio debido a que es un proceso netamente de control para todas las áreas de la organización, sin embargo existe una demora significativa cuando se definen especificaciones técnicas de los productos, puesto que se revisa los tipos de materiales de calidad que se van a implementar en el proyecto en curso, esta demora tiene un tiempo de 1 día.

Cuadro 4 Debilidades y Oportunidades de Mejora – Presupuesto y Control

PROCESO	GENERAL	
	ASPECTOS DÉBILES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
PRESUPUESTO Y CONTROL	1. El presupuesto de la empresa no desglosa las actividades y costos de la gestión administrativa.	1. Es necesario ampliar el formato del presupuesto, desglosando cada actividad y costo de la administración para el proyecto en curso.
	2. Dentro del presupuesto no se cuenta con expectativas de financiamiento externo, lo cual limita las posibilidades de crecimiento del tamaño de la empresa con rapidez.	2. La empresa debe considerar a largo plazo un financiamiento externo o bancario, lo cual implicaría aumento de recurso humano para el manejo de una empresa más grande.

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

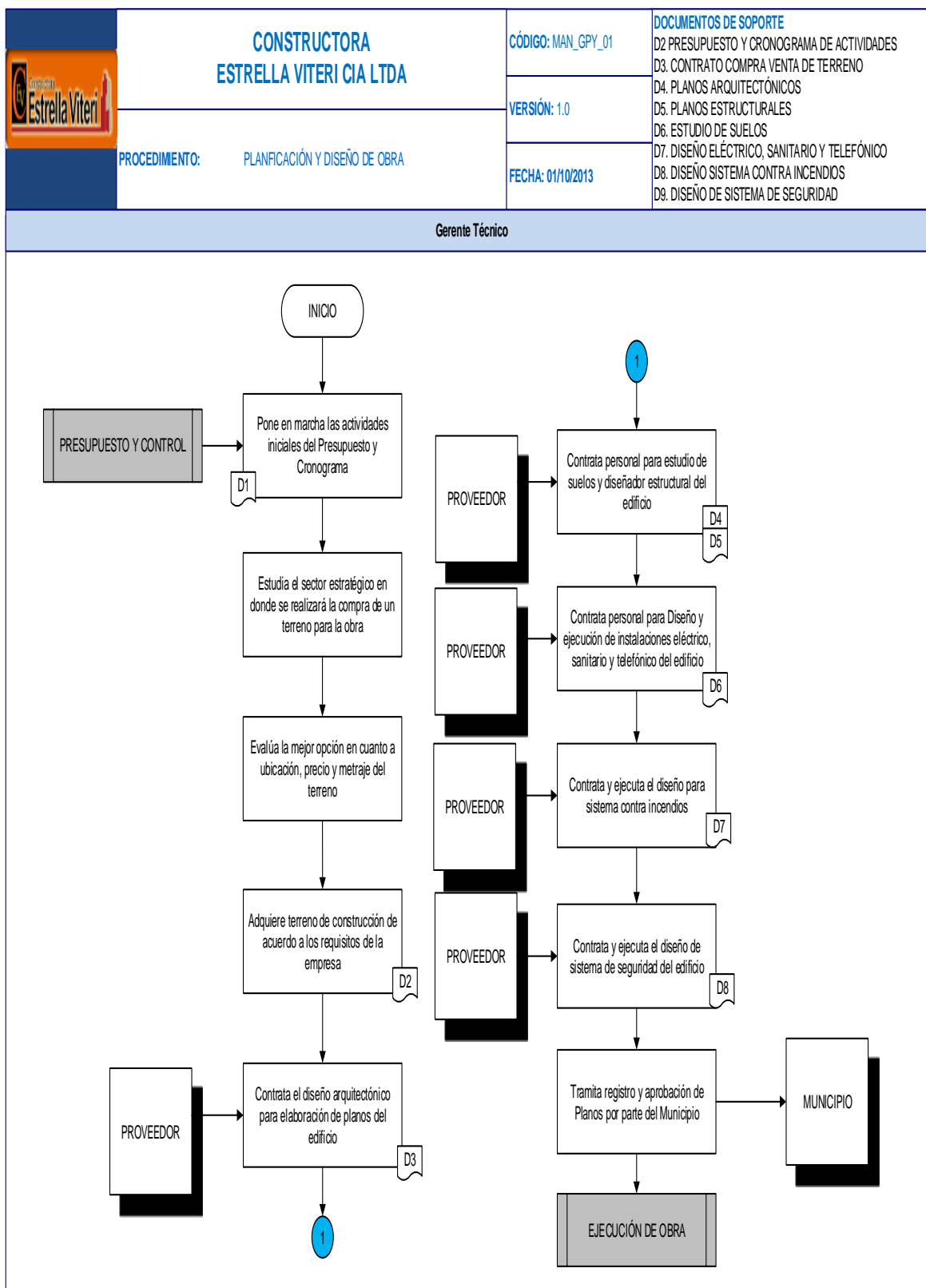
Elaborado por: Joana Estrella

3.3.1.2. Planificación y Diseño de Obra

Se realiza una planificación y presupuesto del proyecto de obra, toda vez que se cuente con un estudio del sector donde se decidirá realizar la edificación, dando paso a la adquisición del terreno. El Diseño es la base de inicio del proyecto puesto que en esta etapa se elaboran los planos arquitectónicos, estudio de suelos, diseño estructural, eléctrico,

sanitario, telefónico, diseño de sistema contra incendios y de seguridad.

Gráfico 30 Proceso Planificación y Diseño de Obra



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

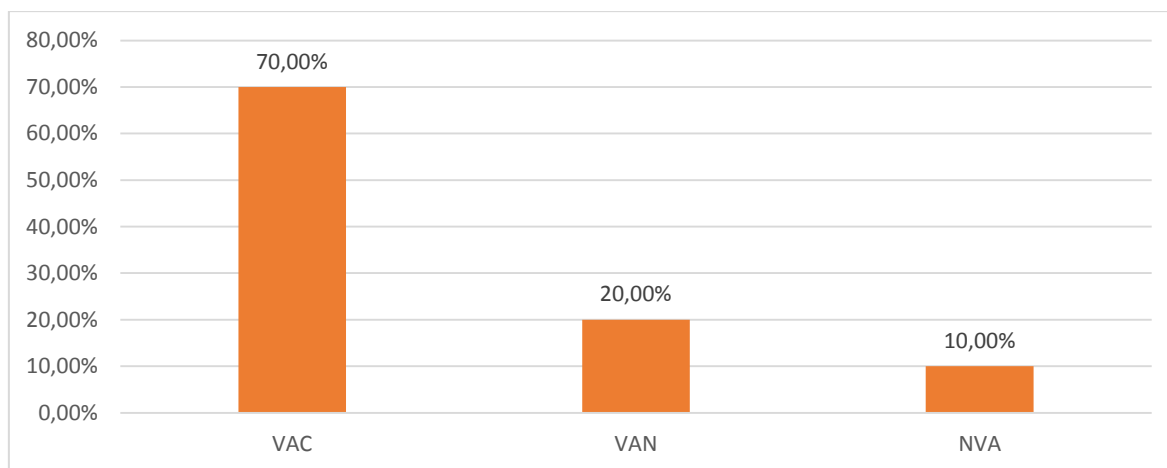
Cuadro 5 Análisis de Valor Agregado – Planificación y Diseño de Obra

N o.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Pone en marcha las actividades iniciales del Presupuesto y Cronograma	Gerente Técnico		x		
2	Estudia el sector estratégico en donde se realizará la compra de un terreno para la obra	Gerente Técnico		x		
	Demora				x	
3	Evalúa la mejor opción en cuanto a ubicación, precio y metraje del terreno	Gerente Técnico	x			
4	Adquiere terreno de construcción de acuerdo a los requisitos de la empresa	Gerente Técnico	x			
5	Contrata el diseño arquitectónico para elaboración de planos del edificio	Gerente Técnico	x			
6	Contrata personal para estudio de suelos y diseñador estructural del edificio	Gerente Técnico	x			
7	Contrata personal para Diseño y ejecución de instalaciones eléctrico, sanitario y telefónico del edificio	Gerente Técnico	x			
8	Contrata y ejecuta el diseño para sistema contra incendios	Gerente Técnico	x			
9	Contrata y ejecuta el diseño de sistema de seguridad del edificio	Gerente Técnico	x			
TOTAL			7	2	1	10
PORCENTAJE			70,00%	20,00%	10,00%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 31 Análisis de Valor Agregado – Planificación y Diseño de Obra



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

En este proceso inicia los procesos constructivos preliminares, es decir los diseños de proyecto, por tanto la empresa busca cumplir las expectativas del

cliente y el proceso genera alto valor agregado al cliente, sin embargo la gestión de búsqueda de un buen sector para ubicación del proyecto, es demoroso, debido a la escasez de terrenos en la ciudad de Quito.

Cuadro 6 Debilidades y Oportunidades de Mejora – Planificación y Diseño de Obra

PROCESO	GENERAL	
	ASPECTOS DÉBILES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
PLANIFICACIÓN DE OBRA	1. Según metodología de proyectos debe existir un proceso de inicio y un proceso de Planificación.	1. Se propone la inclusión de Proceso de Inicio dentro de la gestión del proyecto de obra
	2. No existe formalidad en la documentación de inicio del proyecto, en donde se muestre con claridad los objetivos, duración, costo, partes interesadas, matriz de calidad, comunicaciones, riesgos y gestión de cambios de proyecto, estos entregables deben estar dentro del proceso de Inicio de obra	2. Se propone: a) Acta de constitución del Proyecto (Project Charter) b) Check lista de presentación de reunión de kick off del proyecto c) Lista de stakeholders por rol general en el proyecto
	3. La empresa no cuenta con algunos planes que son importantes documentarlos, de manera que exista más herramientas para identificar y describir lo que se pretende lograr con el proyecto, estándares de calidad, programación con proveedores, administración del recurso humano, metodología, roles y periodicidad de la ejecución de riesgos. No se cuenta con un registro de los cambios que se producen durante todo el proyecto, los proyectos raramente se desarrollan de acuerdo al plan del proyecto, siempre deben ser actualizados. No se visualiza en un documento el proceso para gestionar los costos de la empresa y los parámetros que se utilizaron para establecer los mismos	3. Se Propone: a) Plan de Gestión del Proyecto b) plan de Gestión de Calidad c) Plan de Gestión de Comunicaciones d) Plan de Adquisiciones e) Plan de Recursos Humanos f) Plan de Gestión de Riesgos g) Plan de Respuesta a Riesgos h) Plan de Gestión de Cambios i) Plan de gestión de costos
	4. La empresa no tiene especificado el alcance del producto en un documento donde se indique los criterios de calidad, técnicos, Administrativos, sociales, del producto y que entregables se obtiene por etapa.	4. Se propone: a) Scope Statement (Declaración del Alcance)
	5. Existe controles que a veces se pasan por alto en la etapa de construcción para lo cual se requiere una herramienta que desglose el trabajo en partes más pequeñas e identificables	5. Se propone: a) WBS (EDT) Estructura desglosada de Trabajo
	6. La empresa tiene descritas las funciones del personal, pero no se asigna con ningún entregable, niveles de autoridad o a quien debe reportar, esto facilita la comunicación en la empresa.	6. Se propone: a) Descripción de Roles
	7. En la etapa de construcción la empresa requiere contratar personal de obreros contantemente y por cada fase de construcción, pero no existe un registro de estas transacciones, para planificar de mejor manera la requisición de personal.	7. Se Propone: a) Cuadro de Adquisiciones de personal del proyecto

	8. La carga de trabajo que se tiene en el personal administrativo no está bien distribuido porque el horario de trabajo no es el mismo para todos.	8. Se propone: a) Diagrama de Carga de Personal
--	--	--

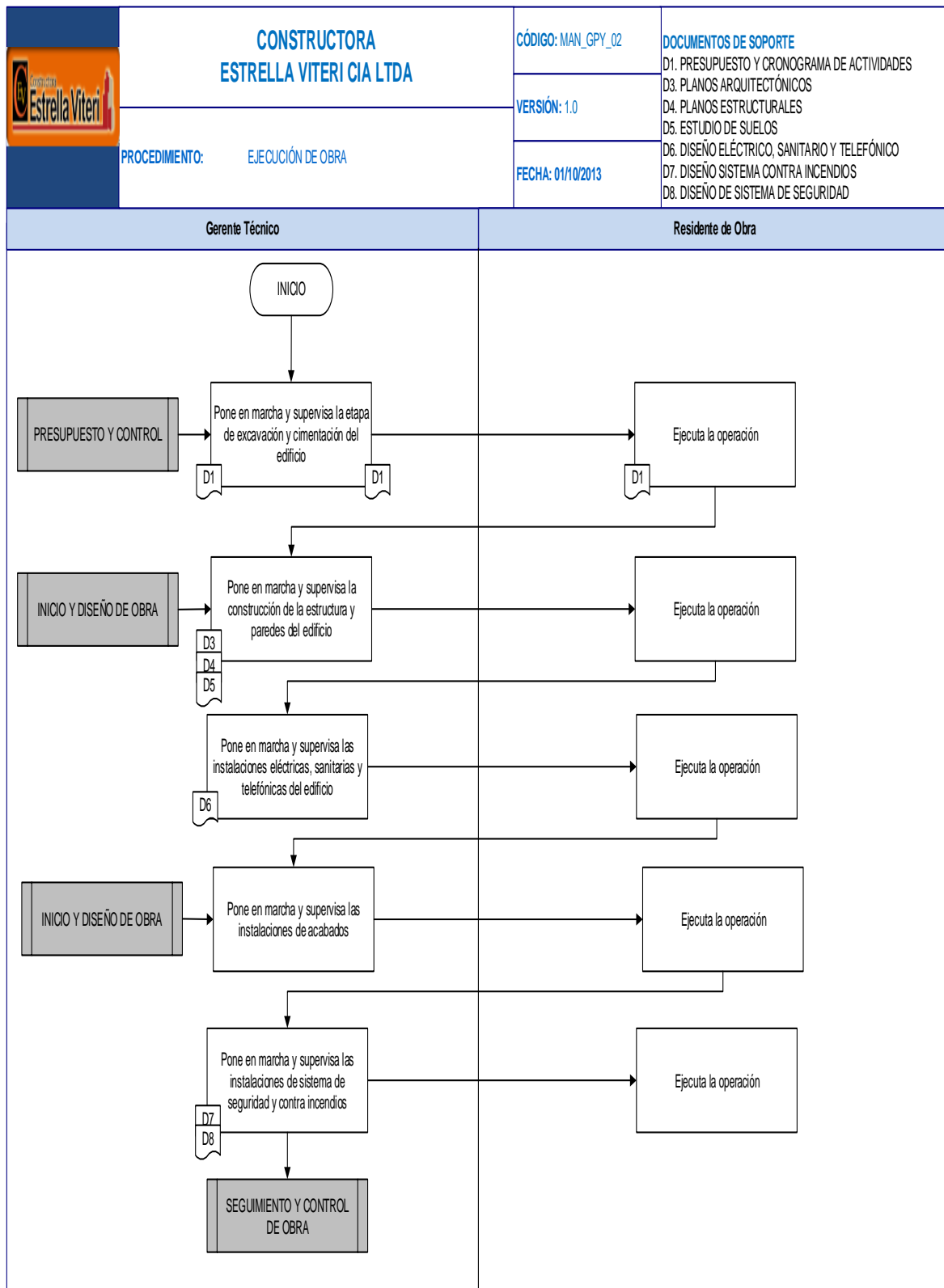
Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

3.3.1.3. Ejecución de Obra

Las fases de ejecución de la obra se traducen en: excavación, cimentación, construcción de estructura, instalaciones, acabado, conexiones servicios básicos.

Gráfico 32 Proceso Ejecución de Obra



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

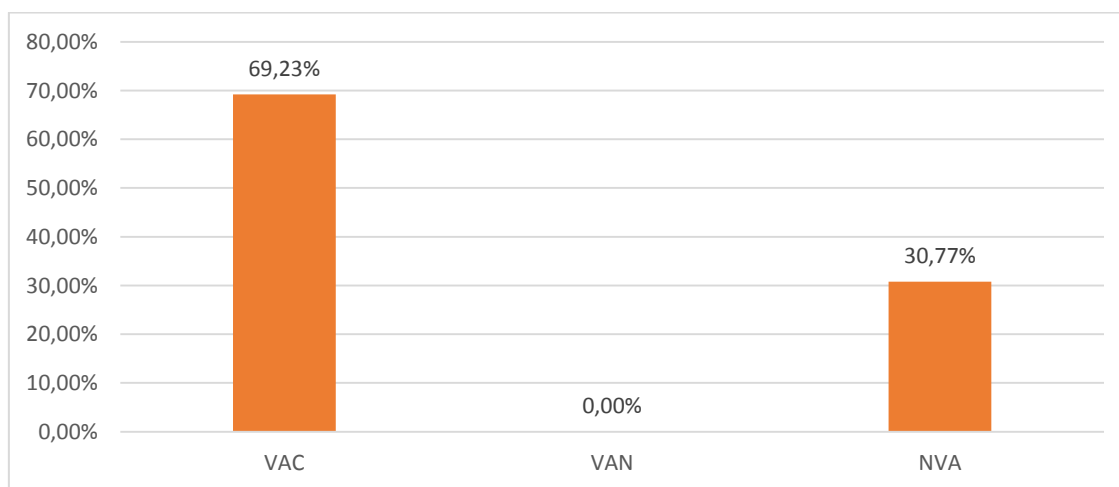
Cuadro 7 Análisis de Valor Agregado – Ejecución de Obra

No.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VA N	NVA	TOTAL
1	Pone en marcha y supervisa la etapa de excavación y cimentación del edificio	Gerente Técnico	x			
2	Ejecuta la operación	Residente de Obra	x			
3	Demoras				x	
4	Pone en marcha y supervisa la construcción de la estructura y paredes del edificio	Gerente Técnico	x			
5	Ejecuta la operación	Residente de Obra	x			
6	Demoras				x	
7	Pone en marcha y supervisa las instalaciones eléctricas, sanitarias y telefónicas del edificio	Gerente Técnico	x			
8	Demoras				x	
9	Pone en marcha y supervisa las instalaciones de acabados	Gerente Técnico	x			
10	Ejecuta la operación	Residente de Obra	x			
11	Reprocesos				x	
12	Pone en marcha y supervisa las instalaciones de sistema de seguridad y contra incendios	Gerente Técnico	x			
13	Ejecuta la operación	Residente de Obra	x			
TOTAL			9	0	4	13
PORCENTAJE			69,23 %	0,00 %	30,77 %	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 33 Análisis de Valor Agregado – Ejecución de Obra



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

El proceso de ejecución de obra está determinado por dos actividades cíclicas y repetitivas que son: operación e inspección, mismas que generan valor al cliente puesto que implica la construcción del producto final que va a ser utilizado por el adquisidor, existen demoras normales al pasar de una etapa a otra, pero no son demoras grandes porque la empresa procura agilizar la etapa constructiva.

Cuadro 8 Debilidades y Oportunidades de Mejora – Ejecución de Obra

PROCESO	GENERAL	
	ASPECTOS DÉBILES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
EJECUCIÓN DE OBRA	1. La empresa cuenta con libros de obra en donde se detalla las novedades que se presentan en la construcción, pero hay un registro del desarrollo y avance del proyecto	1. Se propone: a) Informe de Desarrollo del Trabajo (Informe de Desarrollo del Trabajo)
	2. El Gerente General reporta a la junta de socios únicamente novedades grandes y al final del proyecto realiza un reporte de cumplimiento, pero no existe un espacio en donde se convoque a reuniones periódicas, en que se pueda reportar el avance del proyecto y fomentar la integración e interés de todo el equipo.	2. Se Propone: a) Acta de Reunión de Coordinación del Proyecto
	3. La empresa no realiza auditorías internas de calidad, que evalúen la aplicación de cambios y acciones correctivas, alteración de costos durante el proyecto, etc.	3. Se Propone: a) Informe de Auditoría de Calidad
	4. No se cuenta con una herramienta en la cual se pueda evaluar el desempeño, aptitudes y habilidades del equipo de trabajo	4. Se Propone: a) Evaluación de competencias para trabajar en equipo

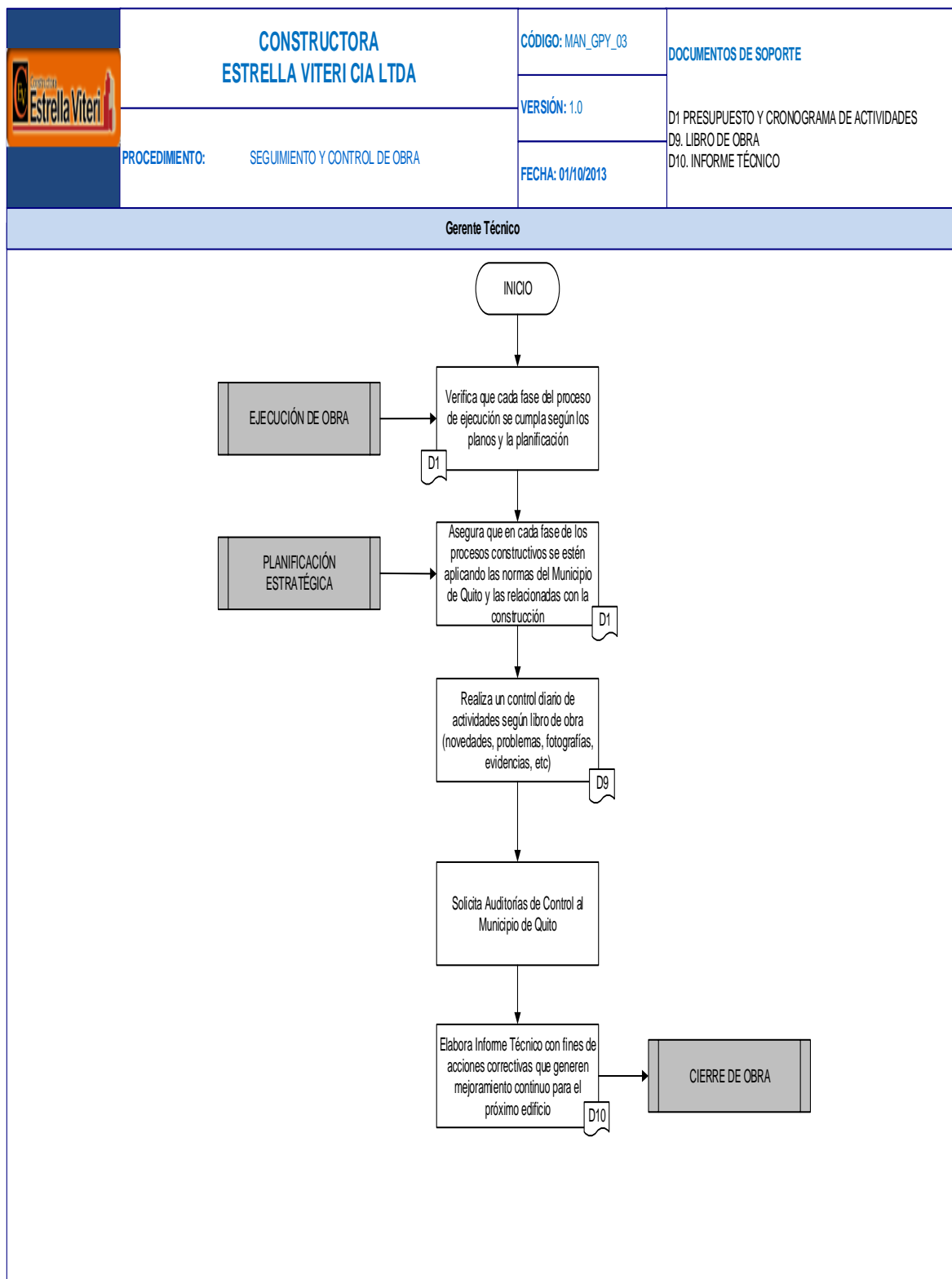
Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

3.3.1.4. Seguimiento y Control de Obra

Este proceso da fiel cumplimiento al diseño de obra que se realizó al inicio del proyecto, es decir se controla que cada etapa de los planos se cumpla, así como los requisitos de las partes interesadas, clientes, organismos de control, normas y comunidad sean cubiertas las expectativas y necesidades para cumplir el nivel de satisfacción de los mismos.

Gráfico 34 Proceso Seguimiento y Control de Obra



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

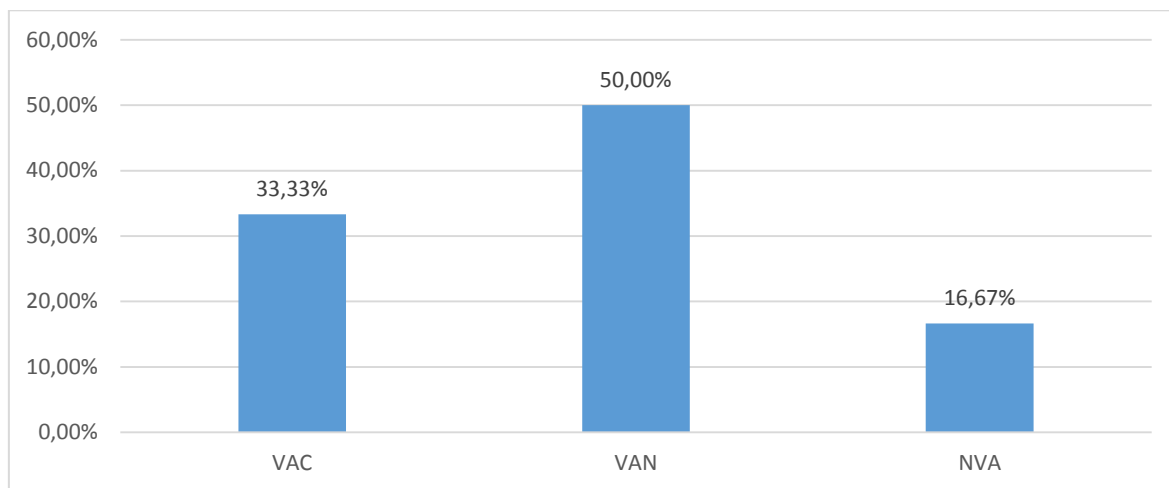
Cuadro 9 Análisis de Valor Agregado – Seguimiento y Control de Obra

No.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Verifica que cada fase del proceso de ejecución se cumpla según los planos y la planificación	Gerente Técnico		x		
2	Asegura que en cada fase de los procesos constructivos se estén aplicando las normas del Municipio de Quito y las relacionadas con la construcción	Gerente Técnico	x			
3	Realiza un control diario de actividades según libro de obra (novedades, problemas, fotografías, evidencias, etc.)	Gerente Técnico		x		
	Demora				x	
4	Solicita Auditorías de Control al Municipio de Quito	Gerente Técnico		x		
5	Elabora Informe Técnico con fines de acciones correctivas que generen mejoramiento continuo para el próximo edificio	Gerente Técnico	x			
TOTAL			2	3	1	6
PORCENTAJE			33,33%	50,00%	16,67%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 35 Análisis de Valor Agregado – Seguimiento y Control de Obra



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Debido a que este proceso se enfoca al control de lo ejecutado en la obra, el valor agregado mayormente se inclina al negocio, pero la

empresa debe mejorar los tiempos de demora en las auditorías de control por parte de entidades externas puesto que ha tenido muy pocas auditorías durante la vida de la empresa.

Cuadro 10 Debilidades y Oportunidades de Mejora – Seguimiento y Control de Obra

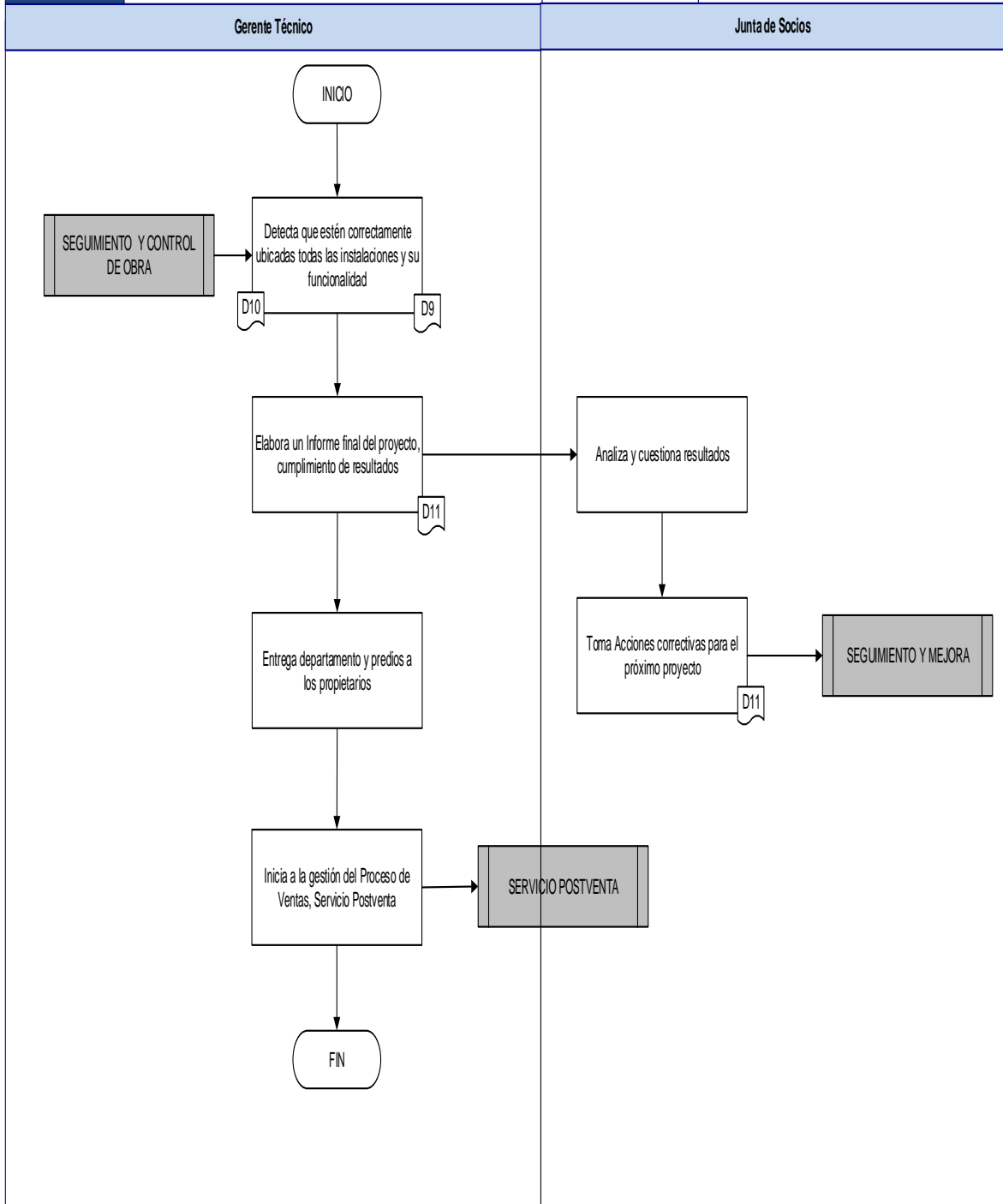
PROCESO	GENERAL	
	ASPECTOS DÉBILES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE OBRA	1. No existe un control de que los riesgos detectados hayan sido mitigados con planes de contingencia, así como el control de nuevos riesgos	1. Se Propone: a) Informe de Monitoreo de Riesgos
	2. A lo largo del proyecto puede existir algún cambio que no se estipuló dentro del Plan, para lo cual debe identificarse los mismos, con sus respectivas causas y consecuencias descritas.	2. Se Propone: a) Solicitud de cambio
	3. Es que como parte de la gestión de comunicación se desarrolle un reporte basado en el tiempo, costo y alcance del mismo para informar el avance real vs el planificado al directorio	3. Se Propone: a) Reporte del desempeño del Proyecto completo

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

3.3.1.5. Cierre de Obra

Consiste en verificar si todas las instalaciones que se realizaron se encuentran funcionando correctamente y mediante un informe se reporta el cierre y cumplimiento de todas las etapas del proyecto, una vez vendidos todos los departamentos, se entregan a cada cliente y se da inicio al proceso de postventa y administración del edificio.



Elaborado por: Joana Estrella

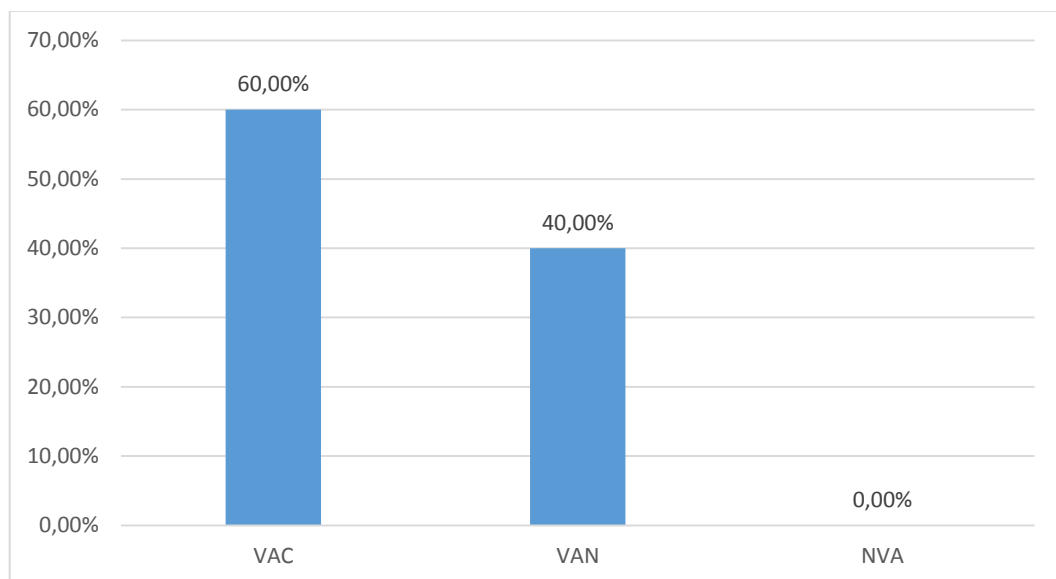
Cuadro 11 Análisis de Valor Agregado – Cierre de Obra

N o.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Detecta que estén correctamente ubicadas todas las instalaciones y su funcionalidad	Gerente Técnico	x			
2	Elabora un Informe final del proyecto, cumplimiento de resultados	Gerente Técnico		x		
3	Analiza y cuestiona resultados	Junta de Socios		x		
4	Entrega departamento y predios a los propietarios	Gerente Técnico	x			
5	Inicia a la gestión del Proceso de Ventas, Servicio Postventa	Gerente Técnico	x			
TOTAL			3	2	0	5
PORCENTAJE			60,00%	40,00%	0,00%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 37 Análisis de Valor Agregado – Cierre de Obra



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

El proceso de cierre de obra genera mayormente valor agregado al cliente, puesto que es la etapa en donde el cliente recibe su producto final, sin embargo es un proceso donde hay retroalimentación con la junta de socios para determinación de acciones correctivas y toma de mejores decisiones

en futuros proyectos por tanto son actividades que generan valor al negocio.

Cuadro 12 Debilidades y Oportunidades de Mejora – Cierre de Obra

PROCESO	GENERAL	
	ASPECTOS DÉBILES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
CIERRE DE OBRA	1. No se tiene un Acta en donde se pueda dejar por sentado la aceptación de los entregables del Proyecto por parte del Directorio.	1. Se Propone: a) Acta de Aceptación del Proyecto
	2. No se tiene un Informe en donde se indique si se cumple o no con los indicadores de gestión del proyecto.	2. Se Propone: a) Informe de métricas del Proyecto
	3. En este proceso no se detalla las acciones correctivas que se implementaron y que servirían de mucha utilidad esos registros para futuros proyectos	3. Se Propone: a) Relación de Lecciones aprendidas generadas
	4. No existe un registro formal para reportar los activos que tiene la empresa, solo lo manejan en contabilidad, pero lo debe gestionar el bodeguero.	4. Se Propone: a) Relación de activos de procesos generados en el proyecto
	5. La empresa no cuenta con un check list donde se encuentren los 152 ítems y entregables cumplidos al final de cada proyecto	5. Se Propone: a) Check List de cierre del Proyecto

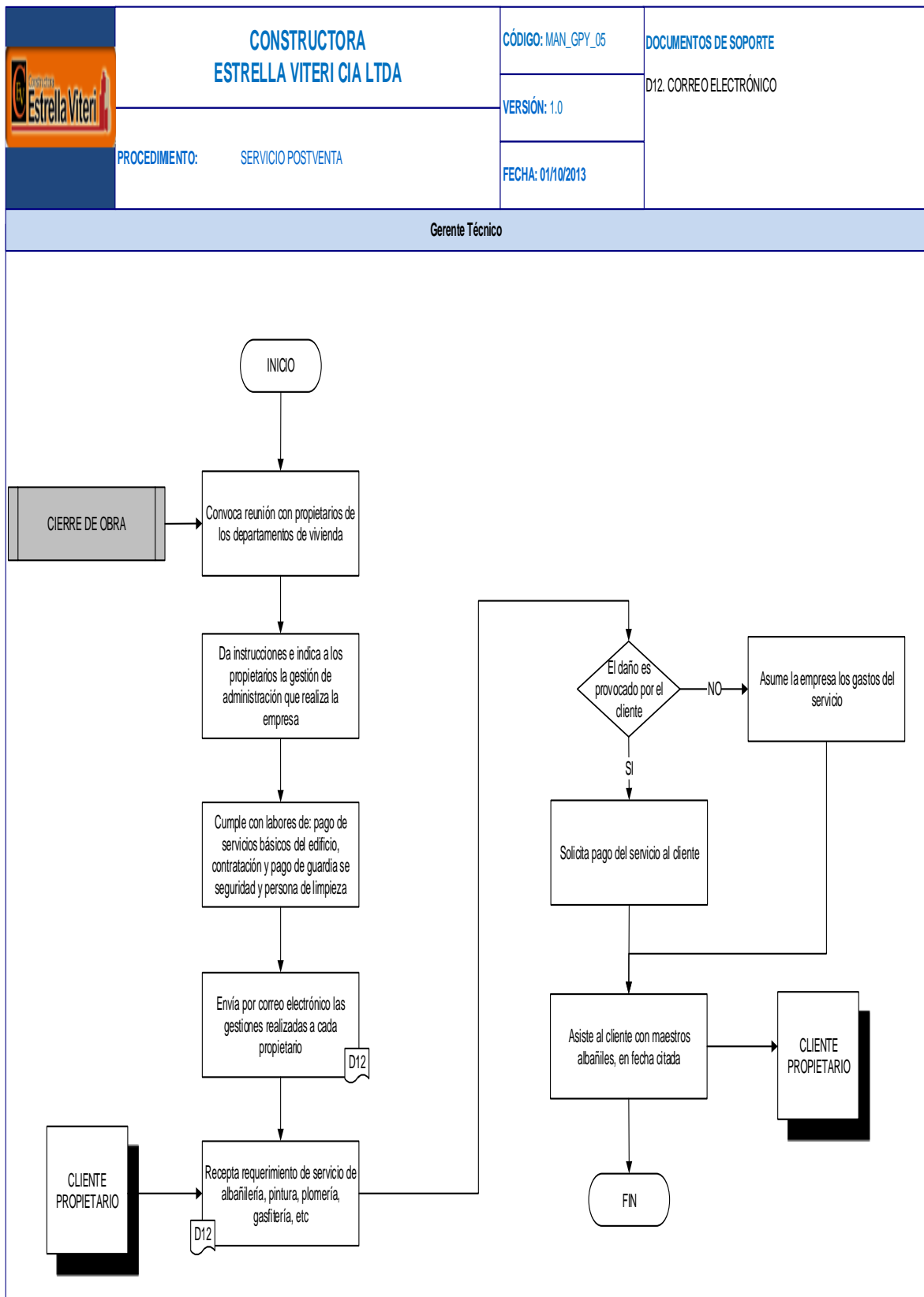
Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

3.3.1.6. Servicio Postventa

Consiste en el servicio que se da a los propietarios de los departamentos una vez que están habitados, con la finalidad de asistir técnicamente en caso de requerir algún tipo de arreglo en su vivienda como: grifería, plomería, carpintería, etc.

Gráfico 38 Proceso Servicio Postventa



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

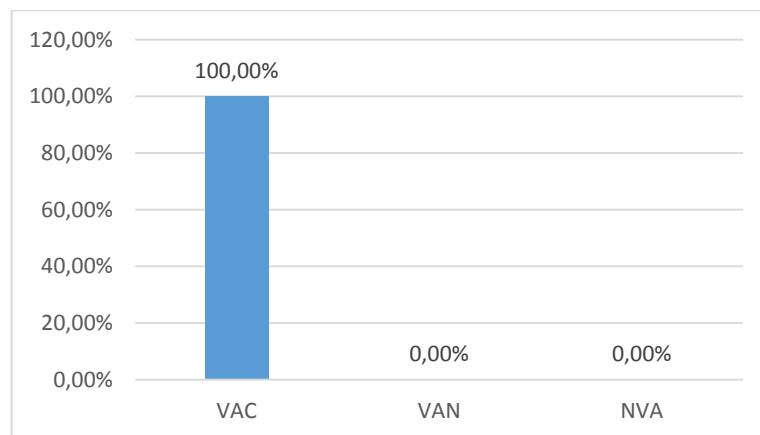
Cuadro 13 Análisis de Valor Agregado – Servicio Postventa

N o.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Convoca reunión con propietarios de los departamentos de vivienda	Gerente Técnico	x			
2	Da instrucciones e indica a los propietarios la gestión de administración que realiza la empresa	Gerente Técnico	x			
3	Cumple con labores de: pago de servicios básicos del edificio, contratación y pago de guardia de seguridad y persona de limpieza	Gerente Técnico	x			
4	Envía por correo electrónico las gestiones realizadas a cada propietario	Gerente Técnico	x			
5	Recepta requerimiento de servicio de albañilería, pintura, plomería, gasfitería, etc.	Gerente Técnico	x			
6	El pago del servicio lo realiza el cliente	Gerente Técnico	x			
7	Asiste al cliente con maestros albañiles, en fecha citada	Gerente Técnico	x			
8	La empresa cubre los gastos del servicio	Gerente Técnico	x			
TOTAL			4	0	0	4
PORCENTAJE			100,00%	0,00%	0,00%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 39 Análisis de Valor Agregado – Servicio Postventa



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

El servicio postventa es un proceso que por su naturaleza genera valor al cliente exclusivamente, el objetivo de sus actividades son satisfacer al cliente con todos sus requerimientos y necesidades habitacionales.

Cuadro 14 Debilidades y Oportunidades de Mejora – Servicio Postventa

PROCESO	GENERAL	
	ASPECTOS DÉBILES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
SERVICIO POSTVENTA	1. Al momento de ejecutar los trabajos del servicio existen tiempos muertos o una demora no esperada en la entrega del servicio.	1. Se debe mejorar el control de calidad en la recepción de trabajos y acabados de obra por parte de los proveedores.

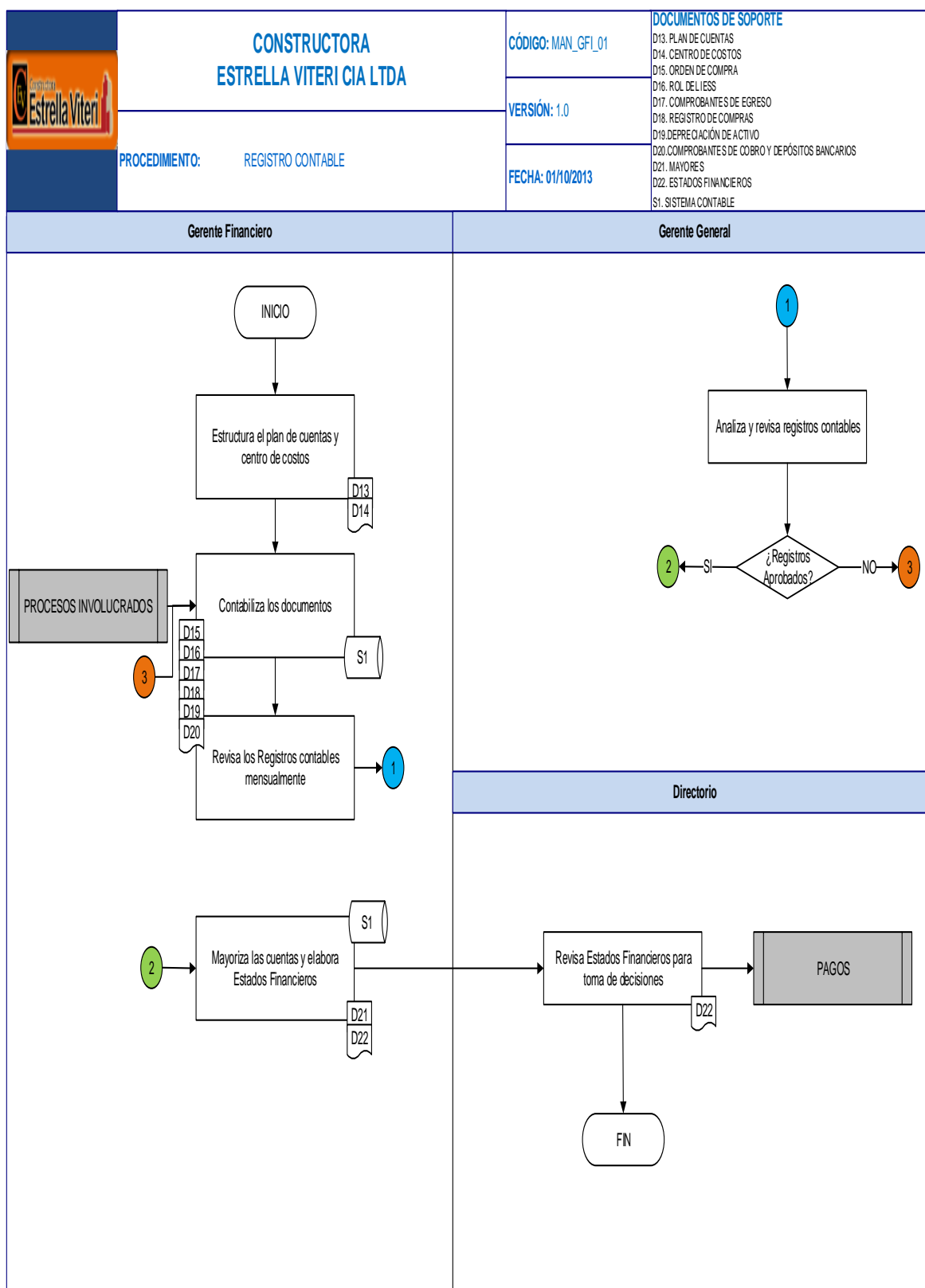
Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

3.3.1.7. Registro Contable

Tiene como finalidad registrar los hechos económicos de la empresa, con el objetivo de que se refleje dicho movimiento dentro de los Estados Financieros de la empresa.

Gráfico 40 Proceso Registro Contable



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

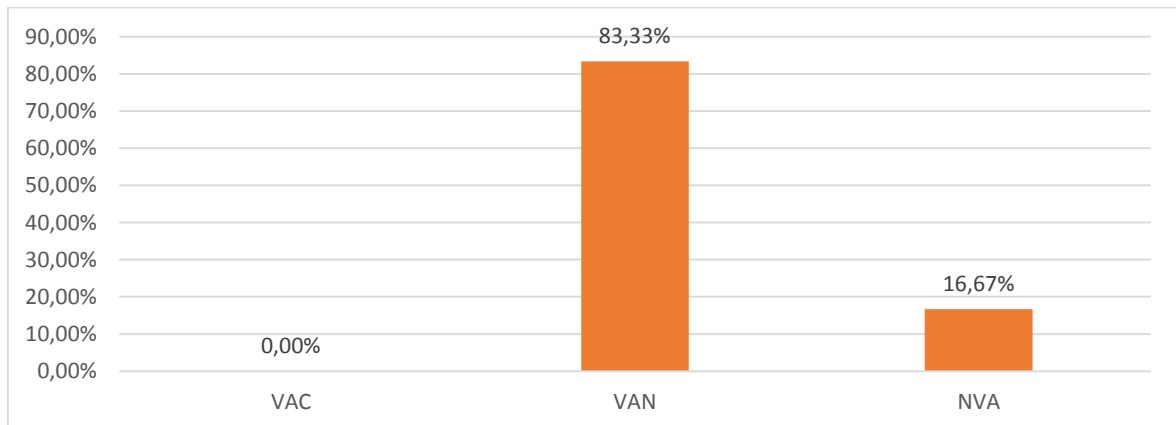
Cuadro 15 Análisis de Valor Agregado – Registro Contable

No.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Estructura el plan de cuentas y centro de costos	Gerente Financiero		x		
2	Contabiliza los documentos	Gerente Financiero		x		
3	Revisa los Registros contables mensualmente	Gerente Financiero			x	
4	Analiza y revisa registros contables	Gerente General		x		
5	Mayoriza las cuentas y elabora Estados Financieros	Gerente Financiero		x		
6	Revisa Estados Financieros para toma de decisiones	Directorio		x		
TOTAL			0	5	1	6
PORCENTAJE			0,00%	83,33%	16,67%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 41 Análisis de Valor Agregado – Registro Contable



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

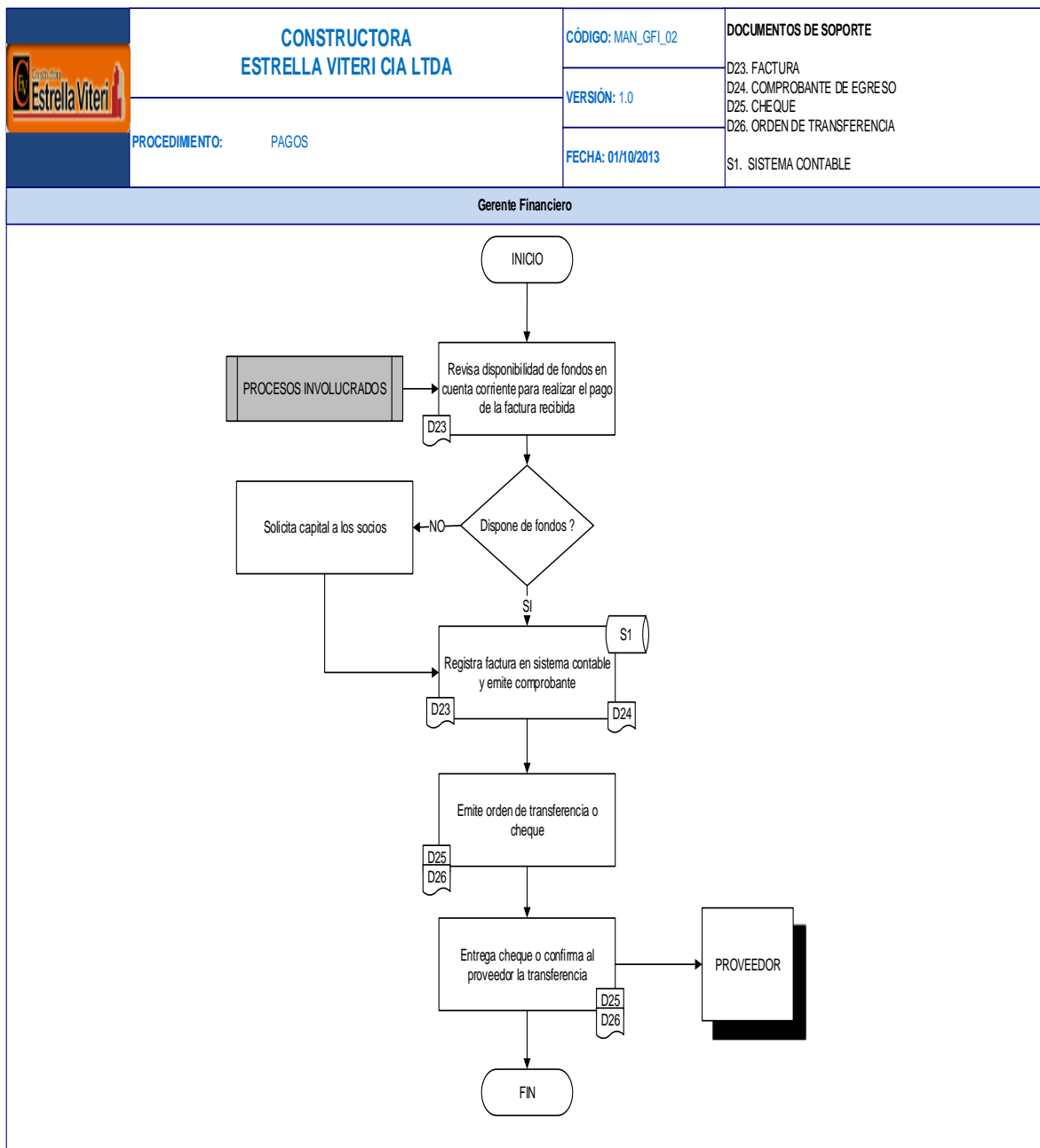
Elaborado por: Joana Estrella

Este proceso inclina su valor agregado al negocio exclusivamente, debido a que sus actividades están encaminadas al control de la empresa por medio de registros de las transacciones a lo largo del proyecto.

3.3.1.8. Pagos

Se elabora los cheques y el respectivo comprobante para realizar el pago de los bienes y servicios entregados por los proveedores.

Gráfico 42 Proceso Pagos



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

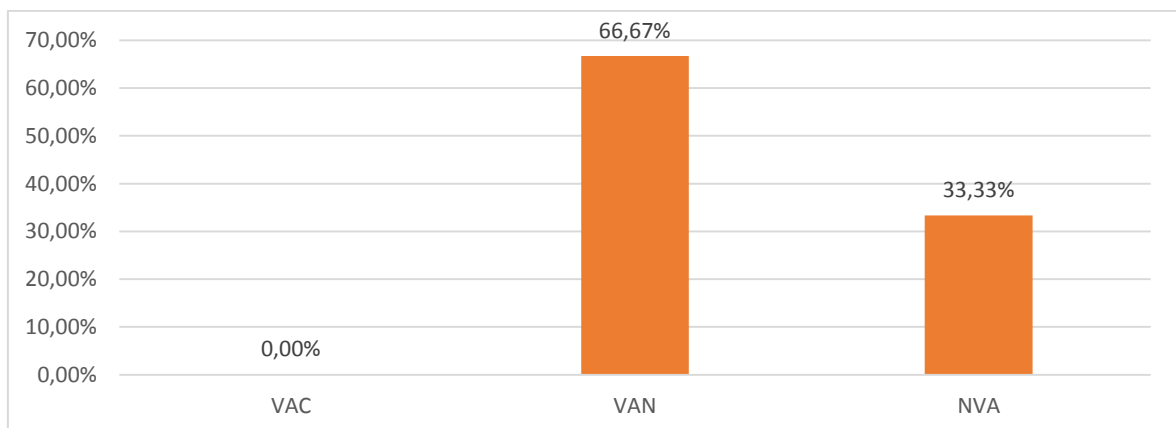
Cuadro 16 Análisis de Valor Agregado – Pagos

No.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Revisa disponibilidad de fondos en cuenta corriente para realizar el pago de la factura recibida	Gerente Financiero		x		
2	Solicita capital a los socios	Gerente Financiero			x	
	Reproceso				x	
3	Registra factura en sistema contable y emite comprobante	Gerente Financiero		x		
4	Emite orden de transferencia o cheque	Gerente General		x		
5	Entrega cheque o confirma al proveedor la transferencia	Gerente Financiero		x		
TOTAL			0	4	2	6
PORCENTAJE			0,00%	66,67%	33,33%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 43 Análisis de Valor Agregado – Pagos



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

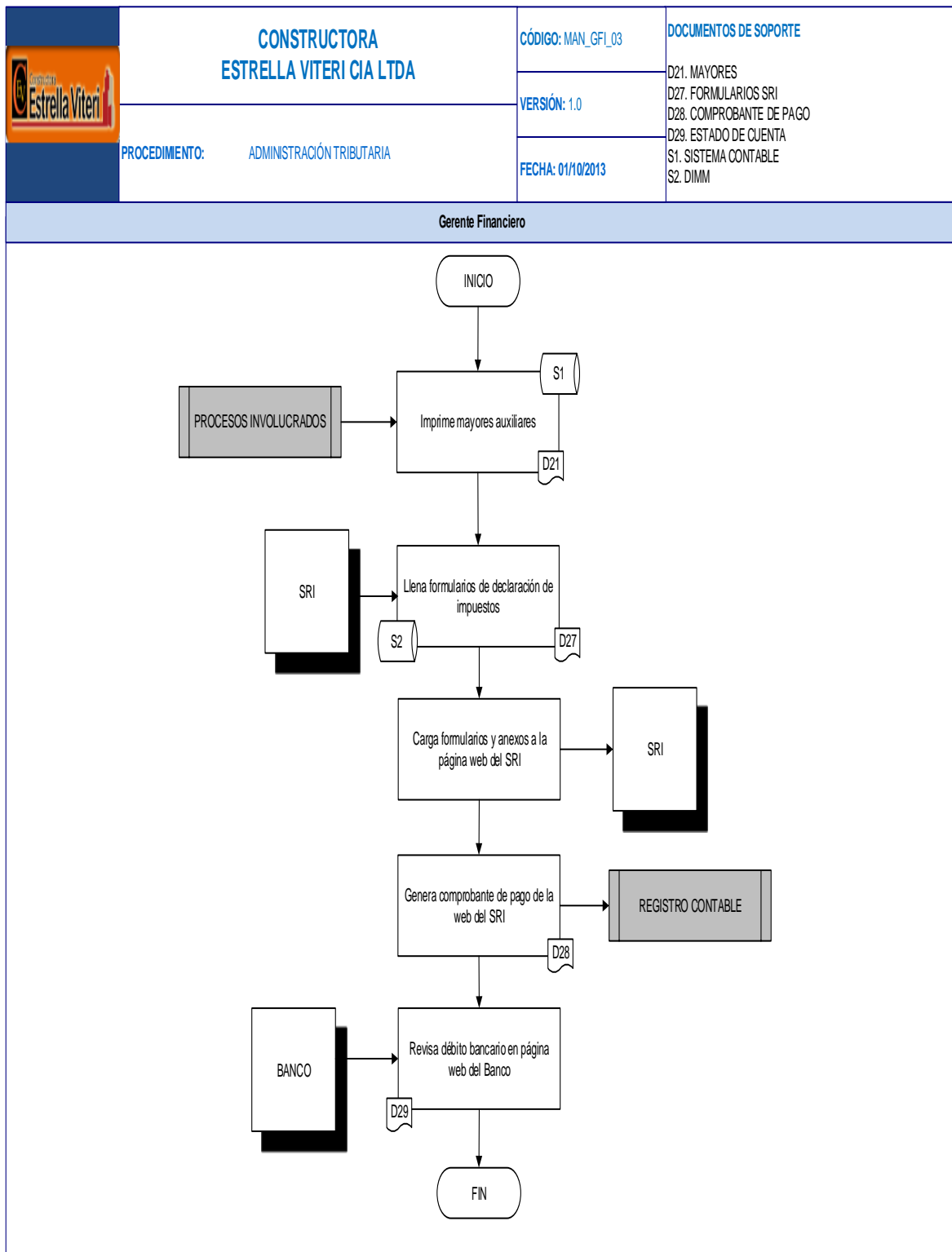
El alcance de este proceso se enfoca en los pagos dirigidos a todos los procesos de apoyo de la empresa para proveer el recurso financiero que impulsa la adquisición de todo aquello que sirva para la ejecución de la obra, por tanto son actividades que generan valor al negocio. Existe un reproceso al momento de requerir nuevos fondos de capital

para cubrir faltas en el presupuesto, esto se debe falta una mejor planificación financiera.

3.3.1.9. Administración Tributaria

Tiene como finalidad cumplir con todas las obligaciones y pagos que exige la Administración Tributaria SRI.

Gráfico 44 Proceso Administración Tributaria



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

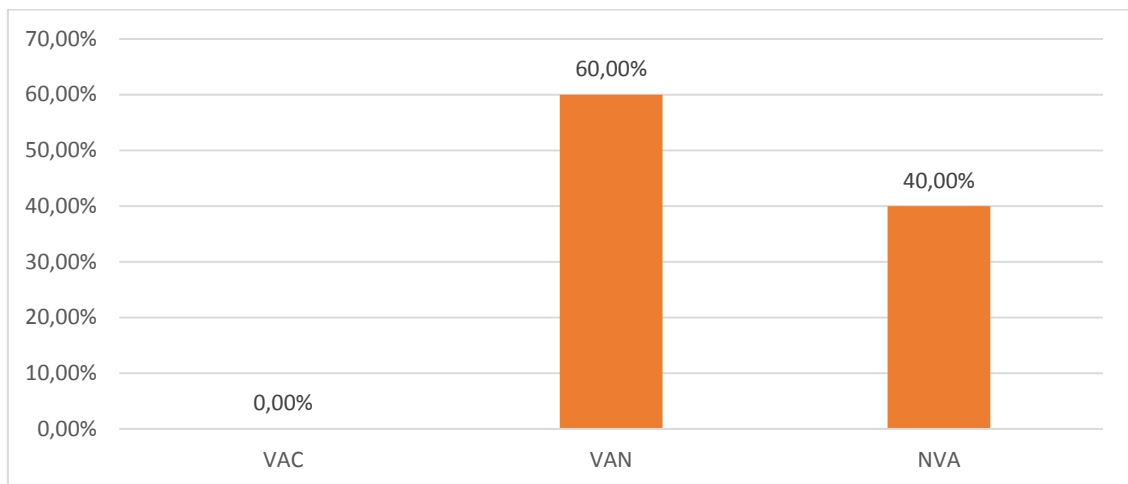
Cuadro 17 Análisis de Valor Agregado – Administración Tributaria

No.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Imprime mayores auxiliares	Gerente Financiero			x	
2	Llena formularios de declaración de impuestos	Gerente Financiero		x		
3	Carga formularios y anexos a la página web del SRI	Gerente Financiero		x		
4	Genera comprobante de pago de la web del SRI	Gerente Financiero		x		
5	Revisa débito bancario en página web del Banco	Gerente Financiero			x	
TOTAL			0	3	2	5
PORCENTAJE			0,00%	60,00%	40,00%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 45 Análisis de Valor Agregado – Administración Tributaria



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

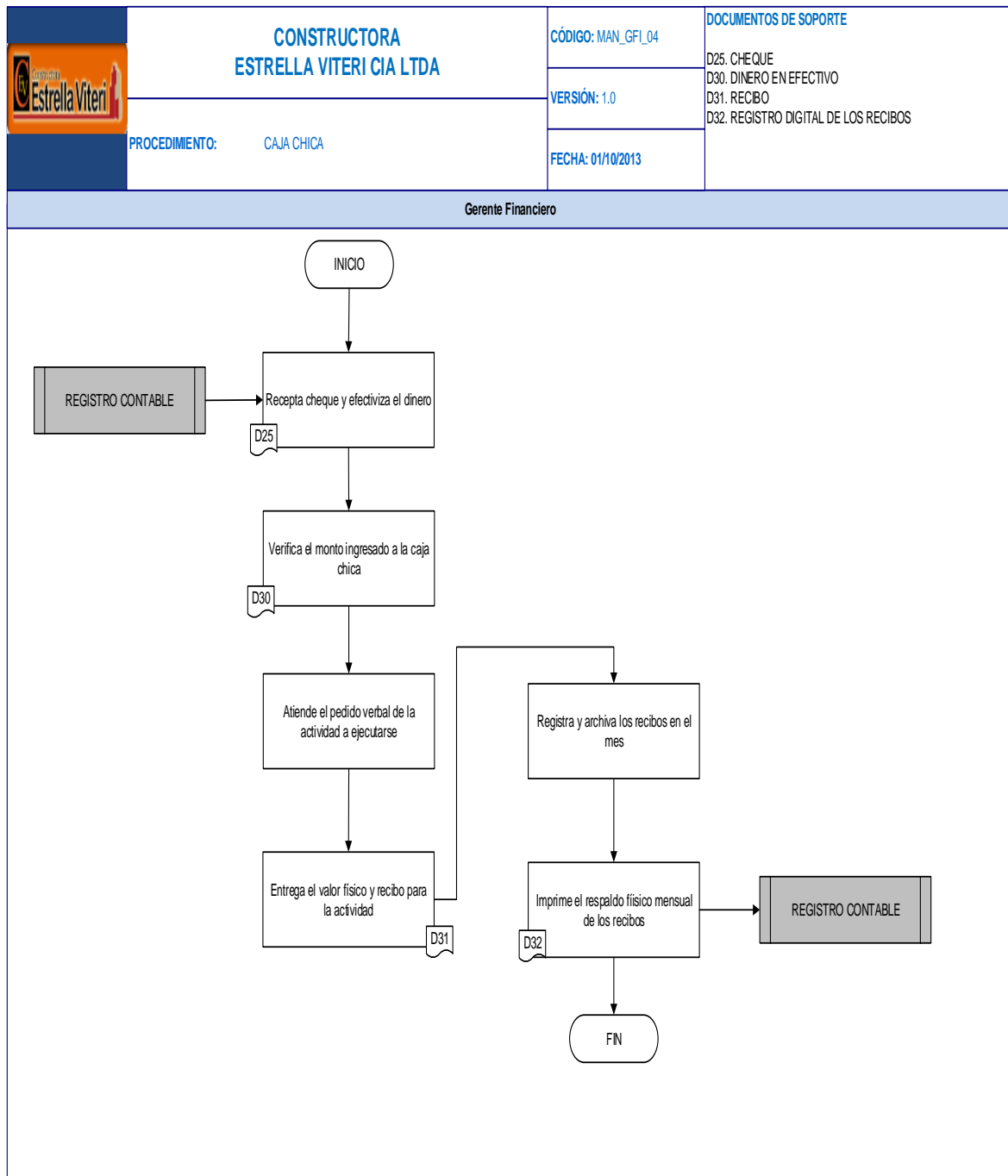
Elaborado por: Joana Estrella

Este proceso a pesar de generar más valor agregado al negocio, tiene actividades de archivo que no generan mucho valor al proceso, pero que son indispensables dentro del mismo, sin ello no se podría tener un orden y organización de documentos.

3.3.1.10. Caja Chica

Se destina un porcentaje de dinero en efectivo para solventar gastos administrativos en el día a día.

Gráfico 46 Proceso Caja Chica



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

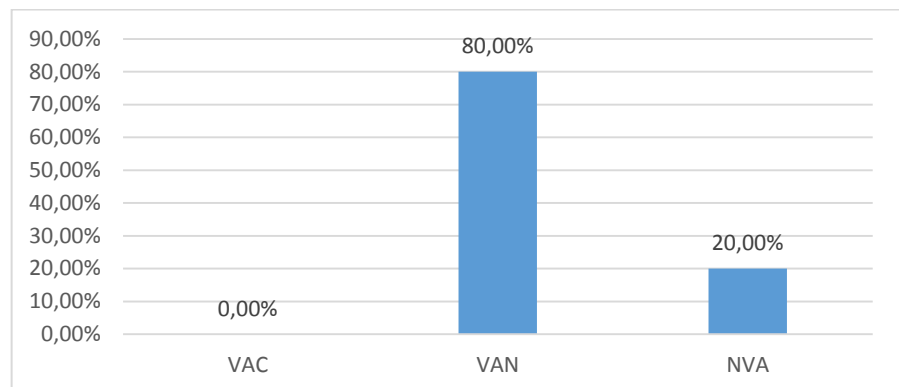
Cuadro 18 Análisis de Valor Agregado – Caja Chica

No.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Recepta cheque y efectiviza el dinero	Gerente Financiero		x		
2	Verifica el monto ingresado a la caja chica	Gerente Financiero			x	
3	Atiende el pedido verbal de la actividad a ejecutarse	Gerente Financiero		x		
4	Entrega el valor físico y recibo para la actividad	Gerente Financiero		x		
5	Registra y archiva los recibos en el mes	Gerente Financiero		x		
TOTAL			0	4	1	5
PORCENTAJE			0,00%	80,00%	20,00%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 47 Análisis de Valor Agregado – Caja Chica



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

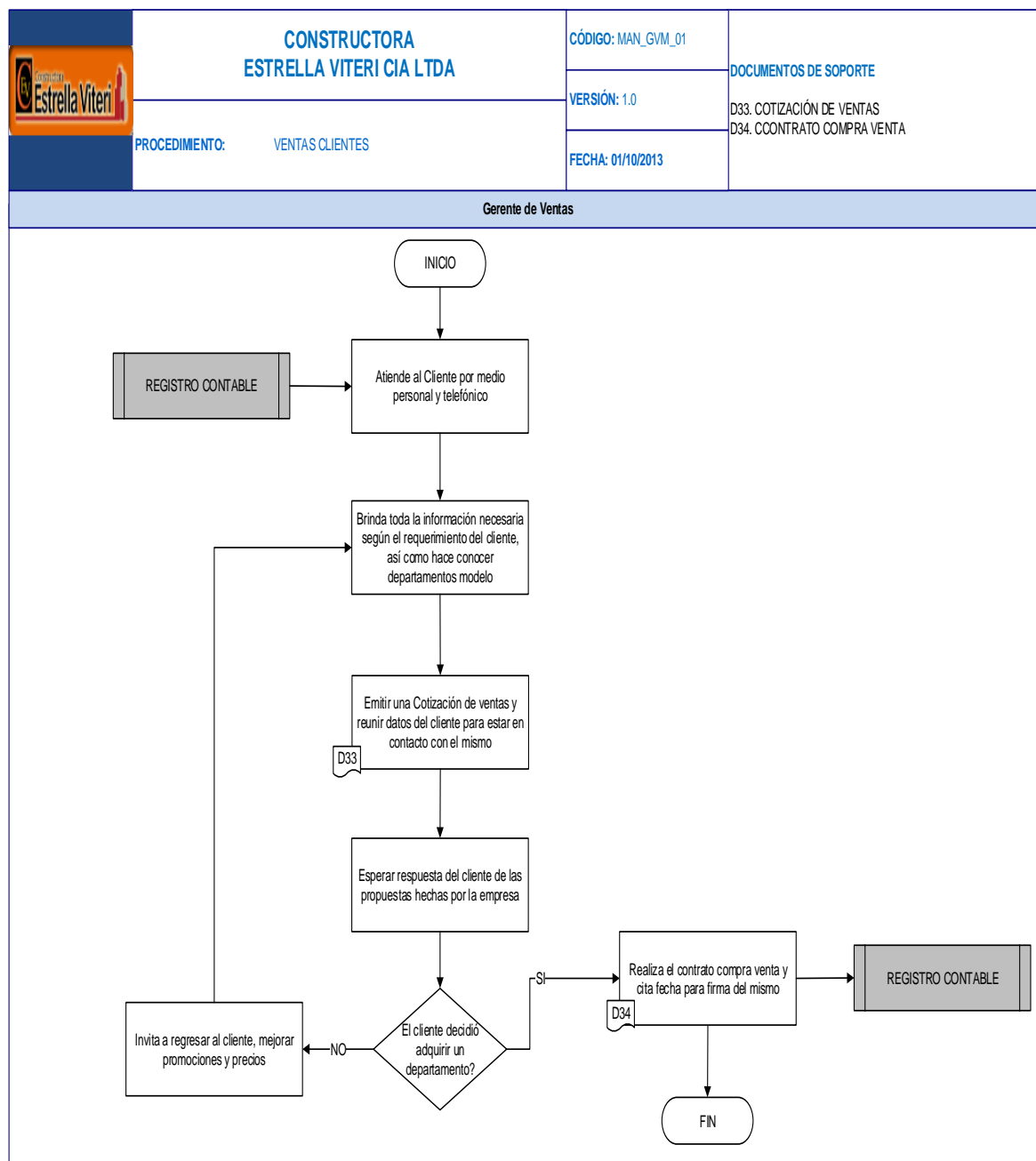
Elaborado por: Joana Estrella

Este proceso inclina su valor agregado al negocio puesto que el dinero utilizado es tiene exclusivamente pagos con fines administrativos, así como necesidades internas del personal de administración.

3.3.1.11. Ventas Clientes

Las ventas son un proceso continuo a lo largo de la construcción de obra, se lo realiza desde el inicio en planos, hasta después de terminada la obra.

Gráfico 48 Proceso Ventas Clientes



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

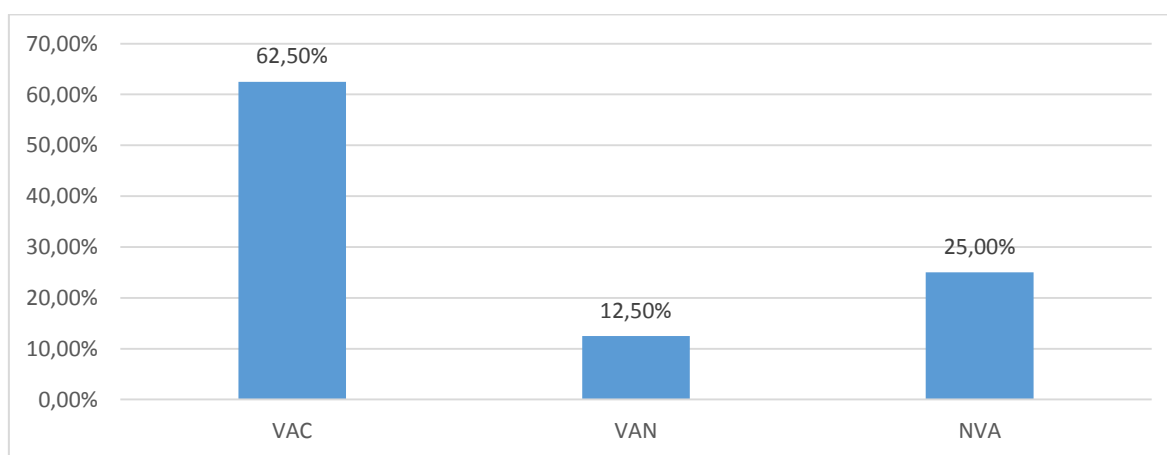
Cuadro 19 Análisis de Valor Agregado – Ventas Clientes

N o.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Atiende al Cliente por medio personal y telefónico	Gerente de Ventas	x			
2	Brinda toda la información necesaria según el requerimiento del cliente, así como hace conocer departamentos modelo	Gerente de Ventas	x			
3	Emitir una Cotización de ventas y reunir datos del cliente para estar en contacto con el mismo	Gerente de Ventas	x			
4	Esperar respuesta del cliente de las propuestas hechas por la empresa	Gerente de Ventas			x	
	Demora				x	
5	Realiza el contrato compra venta y cita fecha para firma del mismo	Gerente de Ventas	x	x		
6	Invita a regresar al cliente, mejorar promociones y precios	Gerente de Ventas	x			
TOTAL			5	1	2	8
PORCENTAJE			62,50%	12,50%	25,00%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 49 Análisis de Valor Agregado – Ventas Clientes



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Las ventas es un proceso que se inclina a generar valor al cliente puesto que en esta etapa se brinda toda la atención al cliente necesaria para otorgarle la información que requiera, así como facilidades de pago de ser el caso. En ocasiones existen demoras en la venta de

departamentos, puesto que se debe incluir mayores estrategias de publicidad.

Cuadro 20 Debilidades y Oportunidades de Mejora – Ventas Clientes

PROCESO	GENERAL	
	ASPECTOS DÉBILES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
VENTAS CLIENTES	1. No se dispone de un estudio de mercado más técnico que apoye en campo competitivo de la empresa	1. La Gerencia de ventas debe profundizar su estudio de mercado de manera que las ventas evolucionen con rapidez a través de tiempo.

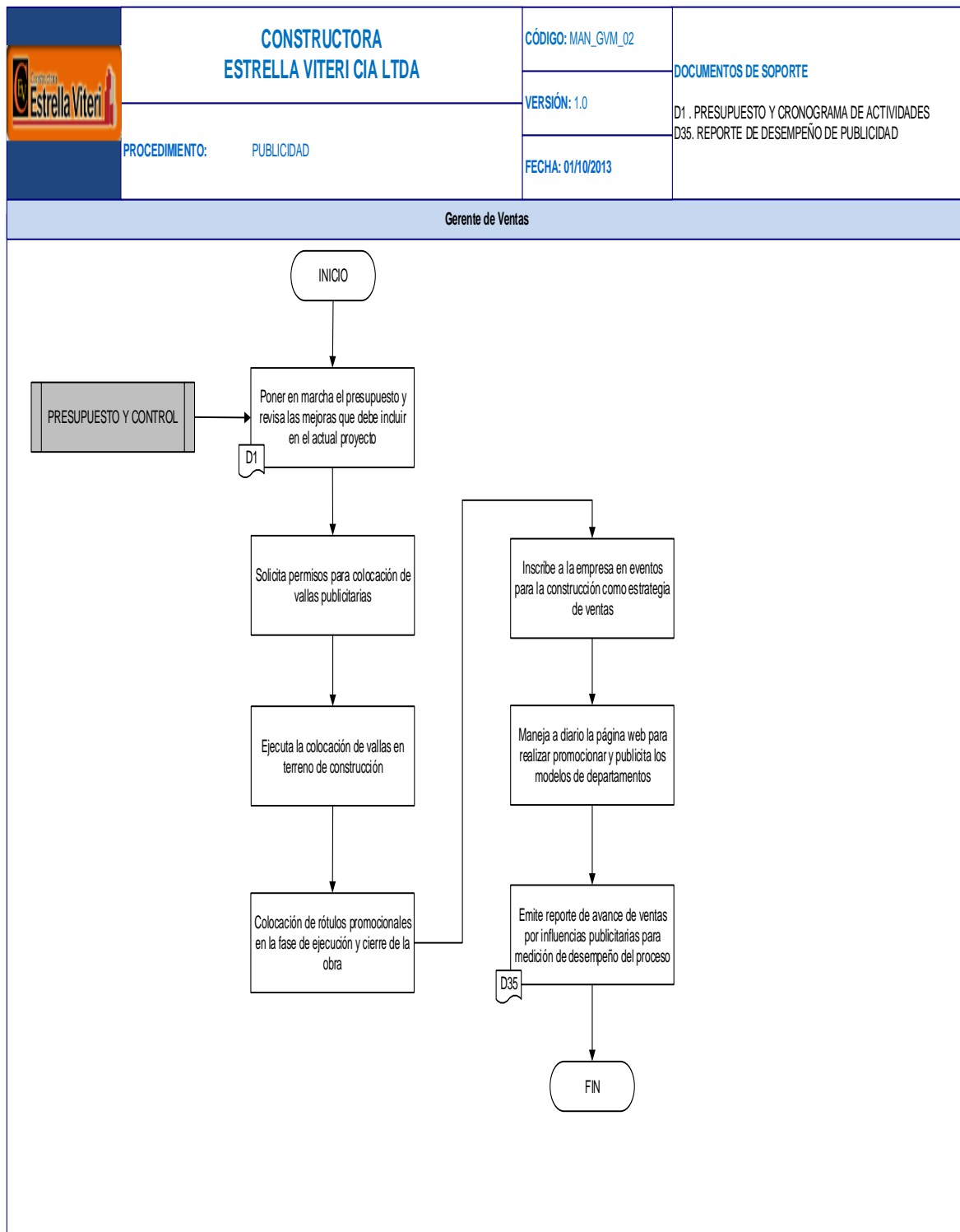
Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

3.3.1.12. Publicidad

Tiene como objetivo mantener estrategias que publiciten y den a conocer el nombre de la empresa, así como estrategias de precio, competencia y nicho de mercado, para vender lo más pronto posible el producto de la empresa

Gráfico 50 Proceso Publicidad



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

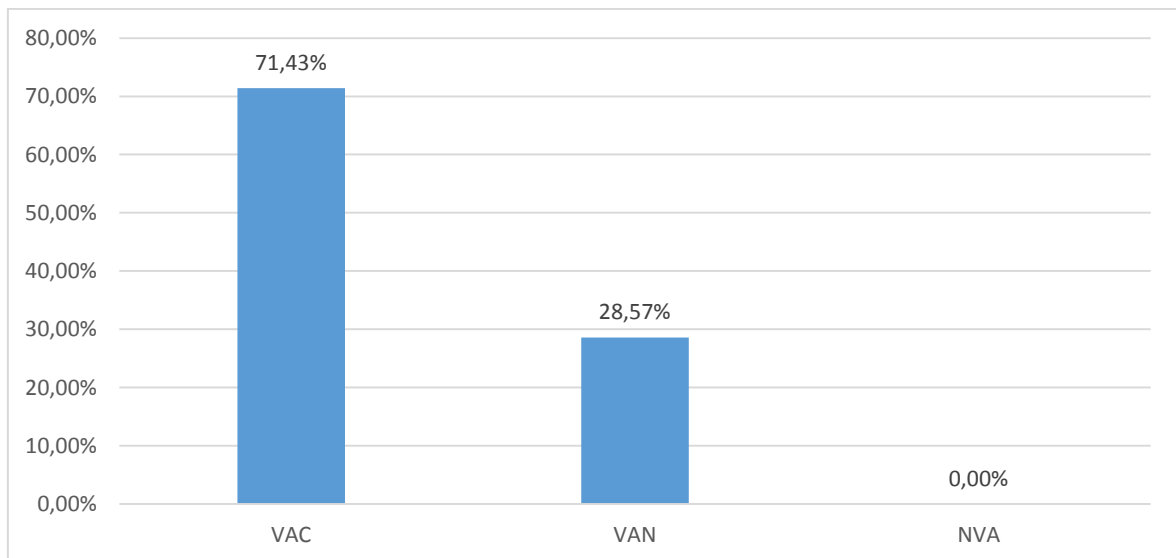
Cuadro 21 Análisis de Valor Agregado – Publicidad

N o.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Poner en marcha el presupuesto y revisa las mejoras que debe incluir en el actual proyecto	Gerente de Ventas		x		
2	Solicita permisos para colocación de vallas publicitarias	Gerente de Ventas	x			
3	Ejecuta la colocación de vallas en terreno de construcción	Gerente de Ventas	x			
4	Colocación de rótulos promocionales en la fase de ejecución y cierre de la obra	Gerente de Ventas	x			
5	Inscribe a la empresa en eventos para la construcción como estrategia de ventas	Gerente de Ventas	x			
6	Maneja a diario la página web para realizar promocionar y publicita los modelos de departamentos	Gerente de Ventas	x			
7	Emite reporte de avance de ventas por influencias publicitarias para medición de desempeño del proceso	Gerente de Ventas		x		
TOTAL			5	2	0	7
PORCENTAJE			71,43%	28,57%	0,00%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 51 Análisis de Valor Agregado – Publicidad



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Este proceso solo maneja estrategias para llagar al cliente y brindar promociones e información de su interés, por lo tanto genera valor en

su mayor parte al cliente, sin embargo existen actividades que forman parte del control interno de la empresa, mismas que también generan valor al negocio.

Cuadro 22 Debilidades y Oportunidades de Mejora – Publicidad

PROCESO	GENERAL	
	ASPECTOS DÉBILES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
PUBLICIDAD	1. Según encuestas la empresa es medianamente conocida dentro del mercado de la construcción en Quito.	1. Buscar estrategias de publicidad que apoyen dar a conocer mejor el nombre de la empresa y mejorar así su nivel dentro de la competencia.
	2. La empresa no entrega de información al público mediante volantes o informativos impresos.	2. Entregar información de nuevos proyectos a clientes propietarios y clientes conocidos, por medio de volantes informativos en sitios públicos de mayor aglomeración, como centros comerciales o avenidas de mayor circulación.

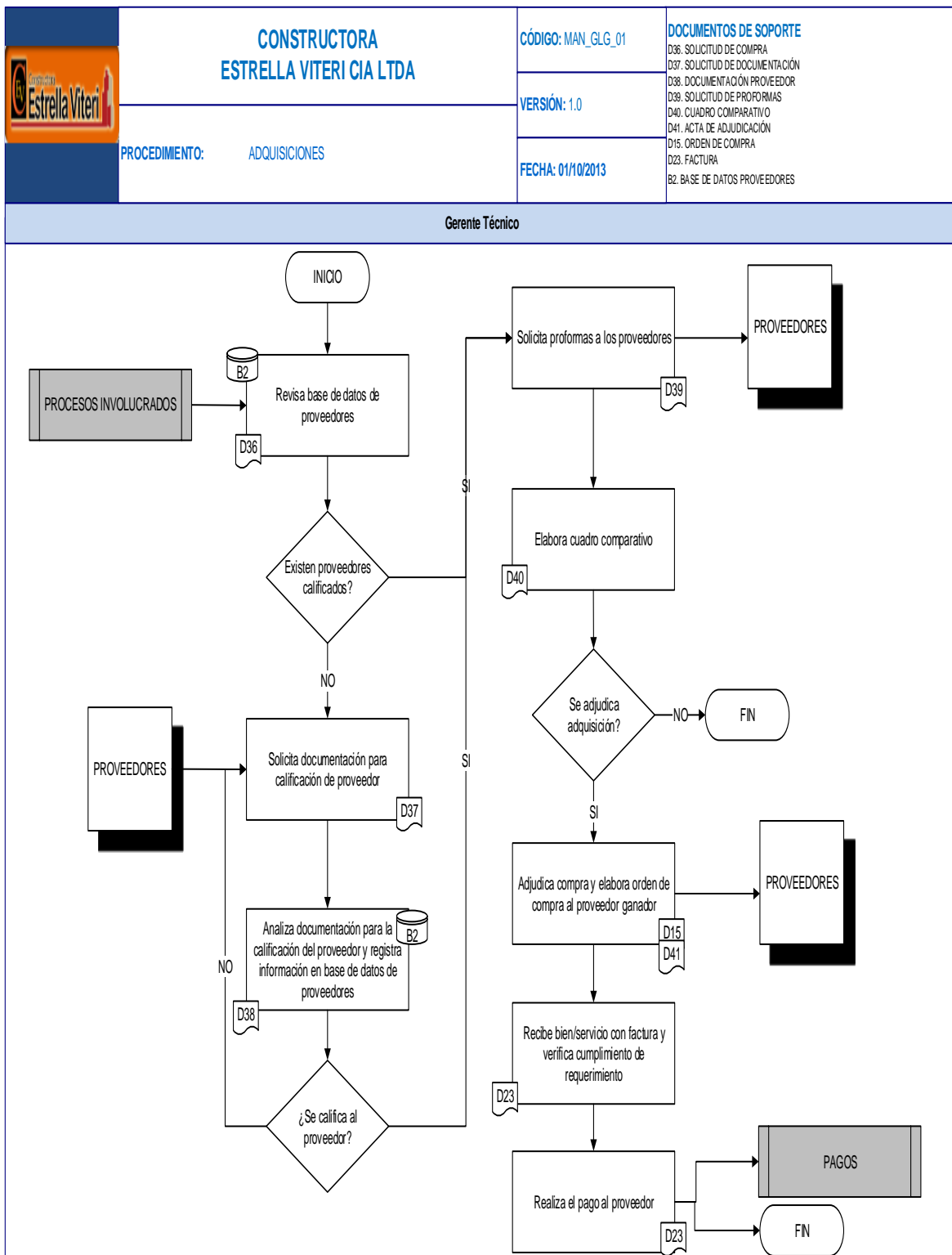
Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

3.3.1.13. Adquisiciones

Se realiza todo el proceso de selección y contratación de los proveedores de los insumos para la construcción, hasta la adquisición del bien y pago del mismo.

Gráfico 52 Proceso Adquisiciones



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

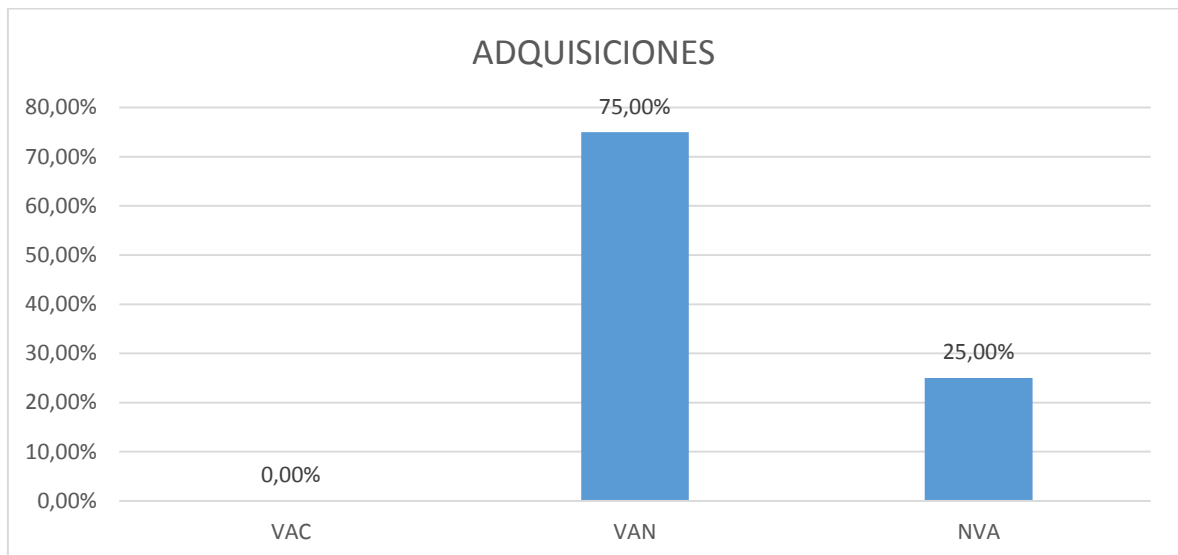
Cuadro 23 Análisis de Valor Agregado – Adquisiciones

ADQUISICIONES						
No.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Revisa base de datos de proveedores	Gerente Técnico	x			
2	Solicita proformas a los proveedores	Gerente Técnico	x			
3	Elabora cuadro comparativo	Gerente Técnico		x		
4	Adjudica compra y elabora orden de compra al proveedor ganador	Gerente Técnico	x			
5	Recibe bien/servicio con factura y verifica cumplimiento de requerimiento y estándares de calidad	Gerente Técnico	x			
6	Realiza el pago al proveedor	Gerente Técnico	x			
7	Solicita documentación para calificación de proveedor	Gerente Técnico		x		
8	Analiza documentación para la calificación del proveedor y registra información en base de datos de proveedores	Gerente Técnico		x		
TOTAL			5	3	0	8
PORCENTAJE			62,50%	37,50%	0,00%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 53 Análisis de Valor Agregado – Adquisiciones



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Este proceso genera valor agregado al cliente externo, que en este caso son los proveedores de la empresa, quienes son partes interesadas

importantes a lo largo del proyecto, sin embargo existen actividades de interés para el negocio, como son, el analizar la información para escoger al mejor proveedor que convenga a la empresa.

Cuadro 24 Debilidades y Oportunidades de Mejora – Adquisiciones

PROCESO	GENERAL	
	ASPECTOS DÉBILES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
ADQUISICIONES	1. Existe un listado de proveedores ya conocidos que se han mantenido a lo largo de la vida de la constructora.	1. Se debe buscar proveedores alternos que podrán entregar el producto en mejores condiciones en misma calidad menor precio o mayor calidad y mismo precio.

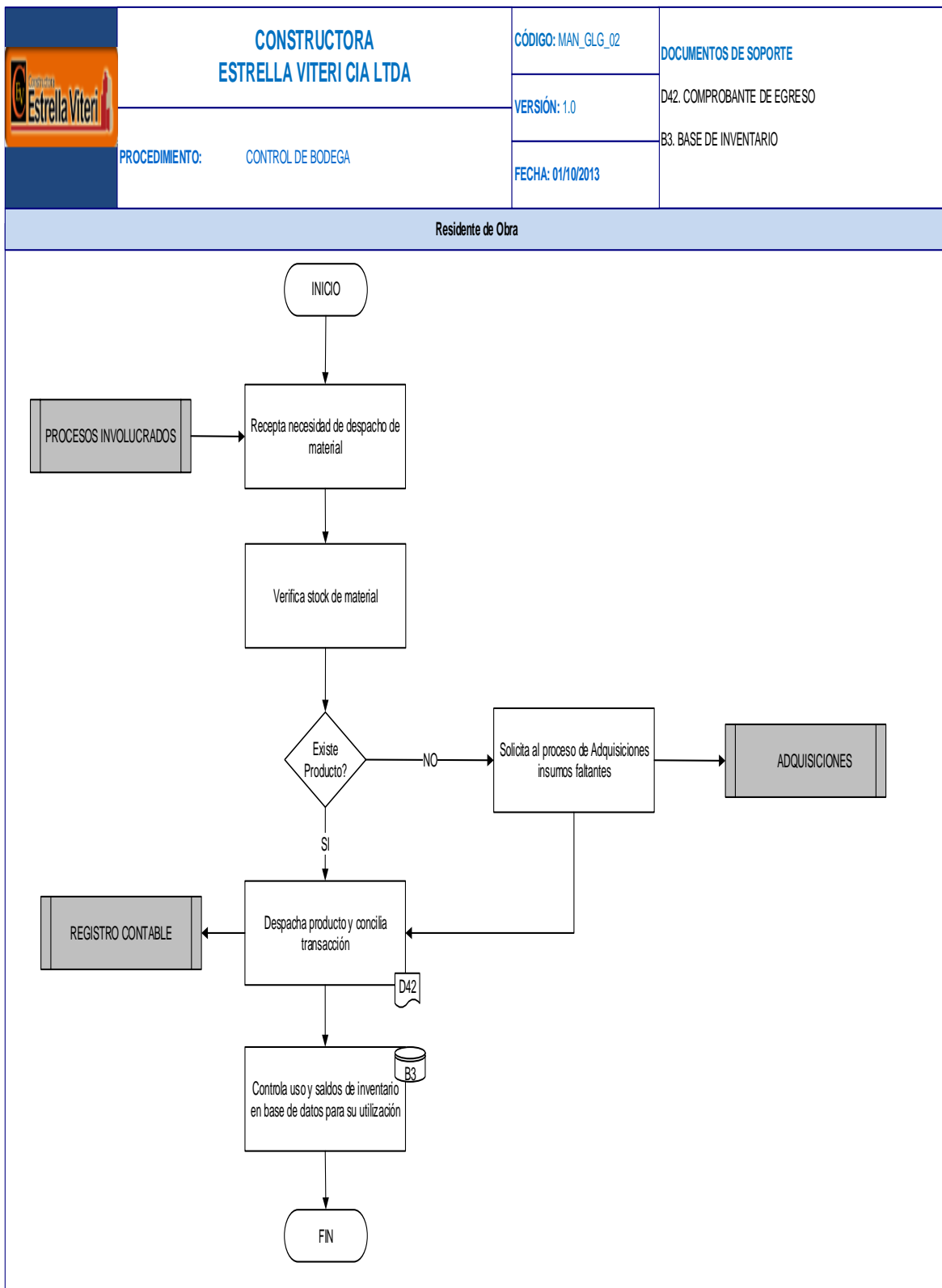
Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

3.3.1.14. Control de Bodega

Se realiza un control permanente de los inventarios de materiales de construcción, por lo general en la etapa de acabados, se procura que todo esté utilizándose según lo planificado.

Gráfico 54 Proceso Control de Bodega



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

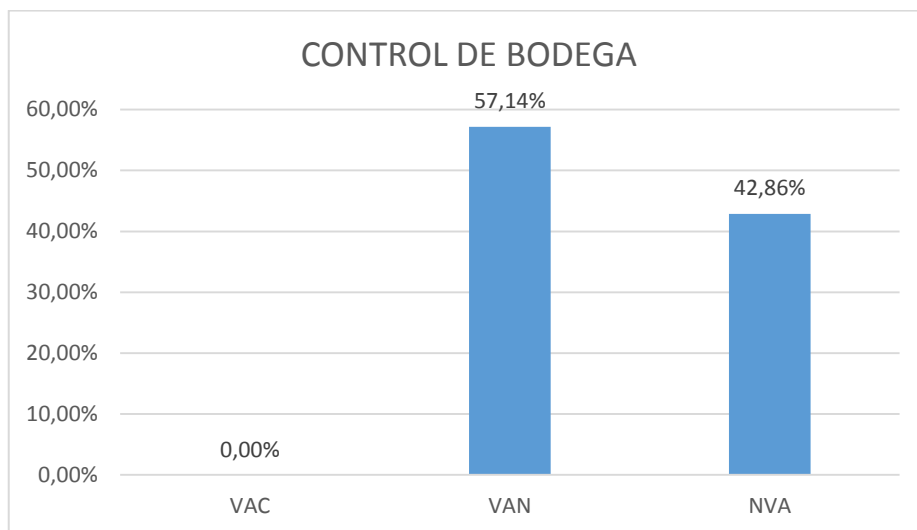
Cuadro 25 Análisis de Valor Agregado – Control de Bodega

CONTROL DE BODEGA						
N o.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Recepta necesidad de despacho de material	Residente de Obra		x	x	
2	Verifica stock de material	Residente de Obra		x		
3	Despacha producto y concilia transacción	Residente de Obra		x		
4	Controla uso y saldos de inventario en base de datos para su utilización	Residente de Obra		x		
5	Solicita al proceso de Adquisiciones insumos faltantes	Residente de Obra			x	
	Reproceso de actividad (5)	Residente de Obra			x	
TOTAL			0	4	3	7
PORCENTAJE			0,00%	57,14%	42,86%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 55 Análisis de Valor Agregado – Control de Bodega



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

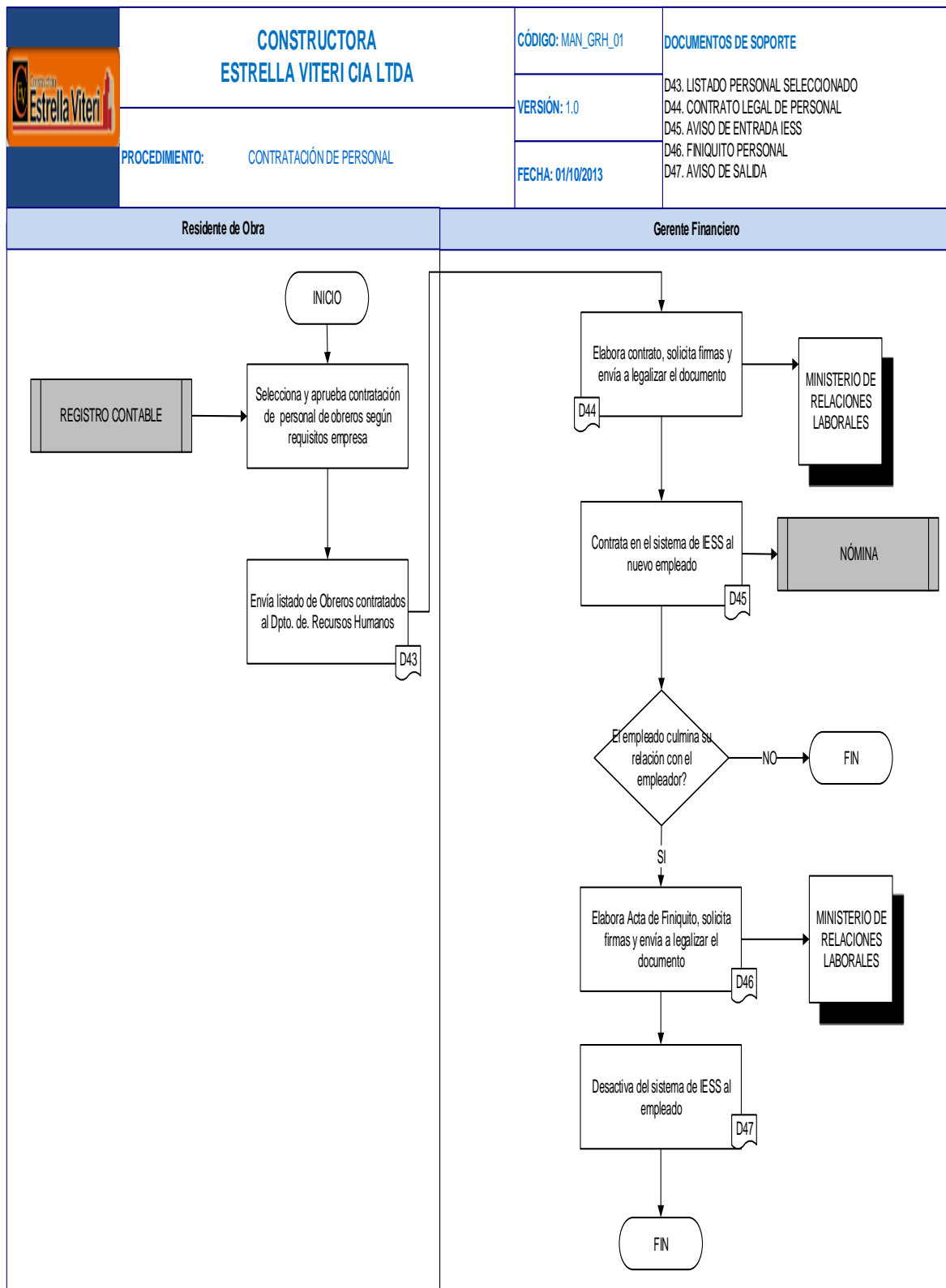
En este proceso de control del inventario contiene actividades de interés para la empresa porque se busca el mejor flujo de materiales, con el fin de que no exista faltantes ni sobrantes, sin embargo no hay

un buen control de bodega por falta de personal auxiliar, lo que ocasiona algunas veces faltantes y sobrantes pro tanto no generan valor agregado.

3.3.1.15. Contratación de Personal

El proceso de contratación tiene como objetivo cumplir con todas las normas que rige el código del trabajo, es decir con la contratación y liquidación legal del trabajador.

Gráfico 56 Proceso Contratación de Personal



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

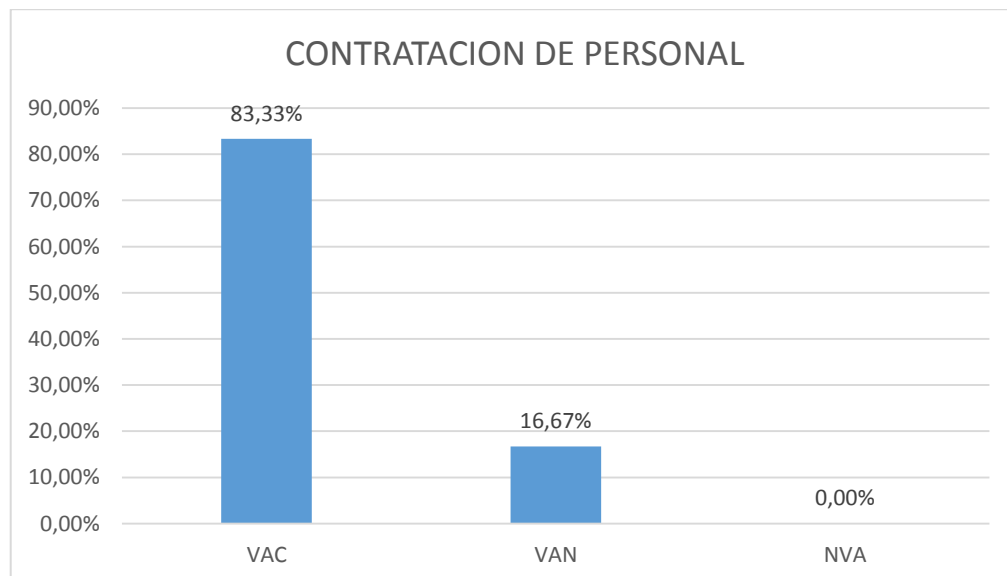
Cuadro 26 Análisis de Valor Agregado – Contratación de Personal

CONTRATACIÓN DE PERSONAL						
No.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Selecciona y aprueba contratación de personal de obreros según requisitos empresa	Residente de Obra	x			
2	Envía listado de Obreros contratados al Dpto. de Recursos Humanos	Residente de Obra		x		
3	Elabora contrato, solicita firmas y envía a legalizar el documento	Gerente Financiero	x			
4	Contrata en el sistema de IESS al nuevo empleado	Gerente Financiero	x			
5	Elabora Acta de Finiquito, solicita firmas y envía a legalizar el documento	Gerente Financiero	x			
6	Desactiva del sistema de IESS al empleado	Gerente Financiero	x			
TOTAL			5	1	0	6
PORCENTAJE			83,33%	16,67%	0,00%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 57 Análisis de Valor Agregado – Contratación de Personal



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

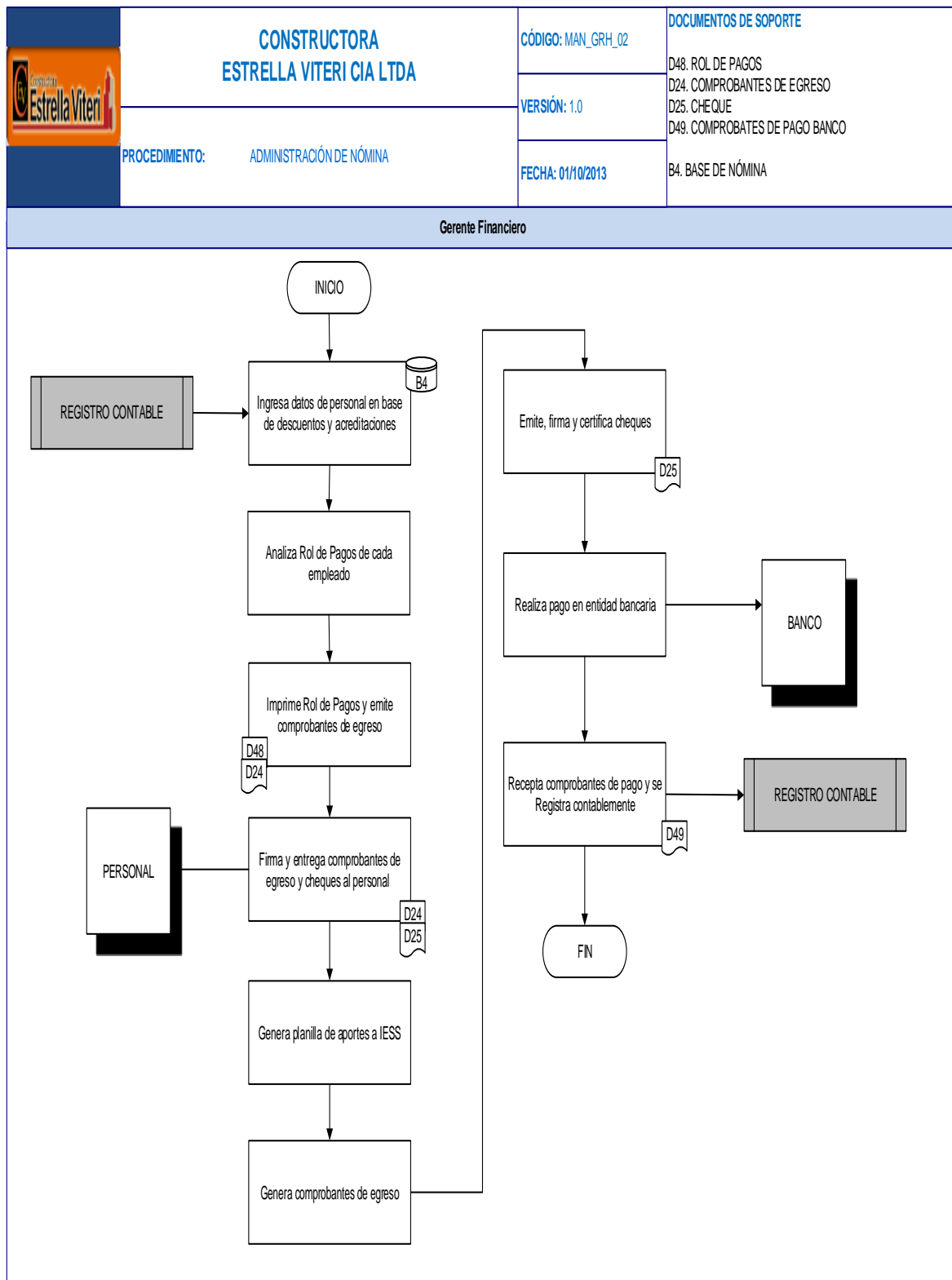
El proceso de contratación gestiona actividades que son de interés para el cliente interno como son el personal de la empresa por lo tanto

generan valor al cliente, así como al negocio, debido al control que este conlleva.

3.3.1.16. Administración de Nómina

Tiene como objetivo cumplir con las obligaciones salariales del trabajador de la empresa.

Gráfico 58 Proceso Administración de Nómina



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

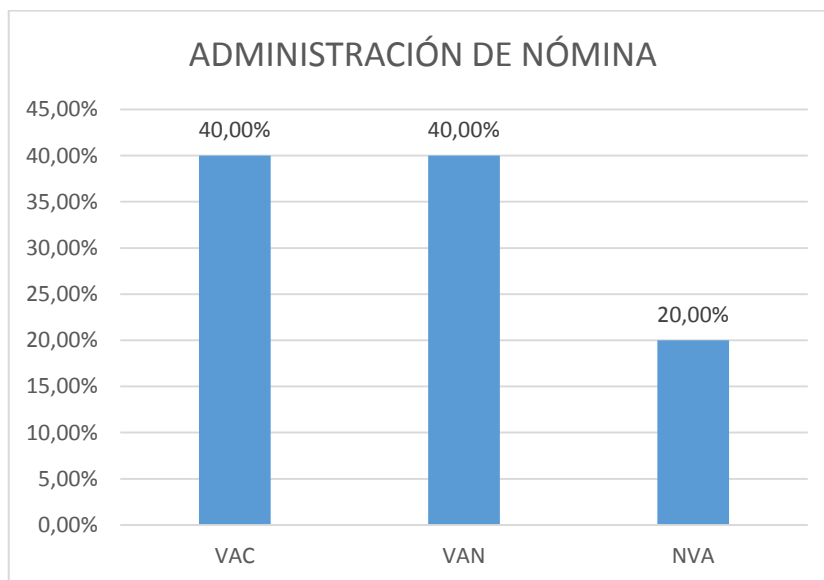
Cuadro 27 Análisis de Valor Agregado – Administración de Nómina

ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA						
No.	ACTIVIDAD	CARGO	VAC	VAN	NVA	TOTAL
1	Ingresa datos de personal en base de descuentos y acreditaciones	Gerente Financiero		x		
2	Analiza Rol de Pagos de cada empleado	Gerente Financiero		x		
3	Imprime Rol de Pagos y emite comprobantes de egreso	Gerente Financiero			x	
4	Firma y entrega comprobantes de egreso y cheques al personal	Gerente Financiero			x	
5	Genera planilla de aportes a IESS	Gerente Financiero	x			
6	Genera comprobantes de egreso	Gerente Financiero	x			
7	Emite, firma y certifica cheques	Gerente Financiero	x			
8	Realiza pago en entidad bancaria	Gerente Financiero	x	x		
9	Recepta comprobantes de pago y se Registra contablemente	Gerente Financiero		x		
TOTAL			4	4	2	10
PORCENTAJE			40,00%	40,00%	20,00%	100%

Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 59 Análisis de Valor Agregado – Administración de Nómina



Fuente: Constructora Estrella Viteri Cía. Ltda.

Elaborado por: Joana Estrella

Este proceso genera valor al cliente interno y al negocio, puesto que el pago de sueldos y registros en el IESS son de beneficio para el

personal interno, así como también el control de pagos es de interés para el negocio también, existen actividades que no generan valor pero que son imprescindibles como las de archivo.

3.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Se procedió a enlistar cada una de las actividades de los procesos de la empresa para realizar el análisis de valor agregado de cada una de ellas, con el resultado se determina que las actividades de que dan valor agregado al cliente son las que mayor porcentaje ocupan a nivel general, seguidas por las actividades de valor agregado al negocio y las que no agregan valor ocupan un mínimo porcentaje. A continuación se muestra el listado y los resultados porcentuales:

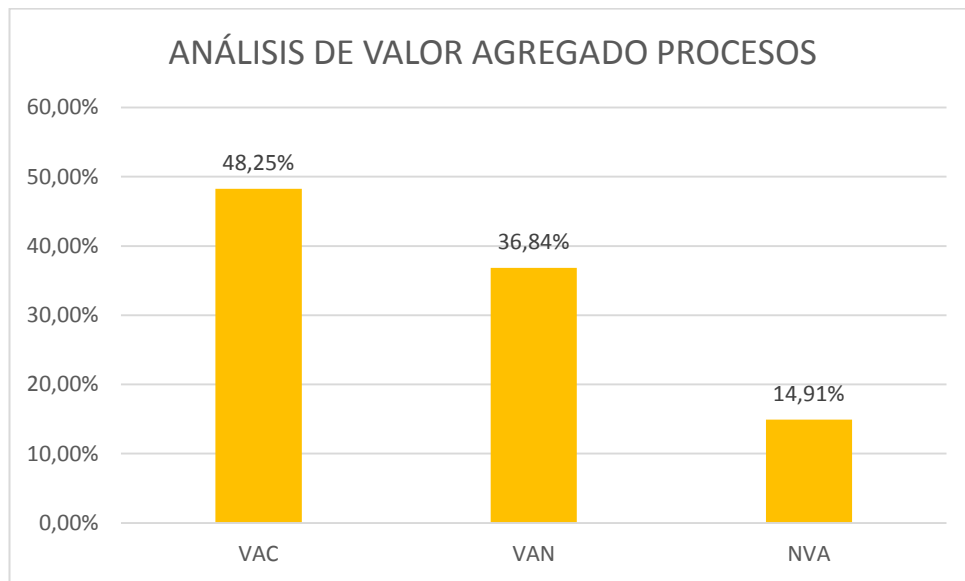
Cuadro 28 Análisis de Valor Agregado – Procesos

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO – PROCESOS		VAC	VAN	NVA	TOTAL
ESTRATÉGICO	PRESUPUESTO Y CONTROL	1	4	2	7
REALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE OBRA	7	2	1	10
	EJECUCIÓN DE OBRA	10	0	0	10
	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE OBRA	2	3	1	6
	CIERRE DE OBRA	3	2	0	5
APOYO	REGISTRO CONTABLE	8	0	0	8
	PAGOS	0	5	1	6
	ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	0	4	2	6
	CAJA CHICA	0	3	2	5
	VENTAS CLIENTES	0	4	1	5
	PUBLICIDAD	5	1	2	8
	ADQUISICIONES	5	2	0	7
	CONTROL DE BODEGA	5	3	0	8
	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	0	4	3	7
	ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA	5	1	0	6
	SERVICIO POSTVENTA	4	4	2	10
TOTAL		55	42	17	114
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (%)		48,25%	36,84%	14,91%	100,00%

Fuente: Constructora Estrella Viteri

Elaborado por: Joana Estrella

Gráfico 60 Análisis de Valor Agregado – Procesos



Fuente: Constructora Estrella Viteri

Elaborado por: Joana Estrella

Es importante mencionar que las actividades de la empresa se enfocan en su mayoría a generar valor agregado al cliente, el cliente que se tomó en cuenta en el análisis es el interno y el externo comprendidos por: personal de la empresa, cliente adquisidor y proveedores, de manera que las partes interesadas están siendo en gran parte satisfechas con el producto que se ofrece, puesto que sus requisitos son cumplidos en su mayoría, sin embargo existen algunas demoras y reprocesos significativos que no agregan valor, algunas de dichas actividades son necesarias en los procesos, pero hay demoras que si se las podría eliminar.

3.5. DEBILIDADES / OPORTUNIDADES DE MEJORA

En el desarrollo del presente capítulo se determina los aspectos relevantes que debilitan el normal desarrollo de los procesos en la empresa.

- Falta de contratación de personal técnico de planta que apoye a toda la gestión técnica y de construcción de obra del proyecto.
- La empresa no realiza capacitaciones a su personal administrativo, lo cual limita las posibilidades de crecimiento en el negocio y desmotiva al recurso humano, especialmente en las áreas técnicas y de marketing de la empresa.
- Se debe contar con una guía de Riesgos y Seguridad de los trabajadores para proteger su integridad física en sus labores.
- Debido a que la empresa es muy pequeña, cada gerente se dedica exclusivamente a la función que le corresponde, lo que ocasiona que no existan espacios para comunicación integral entre procesos.
- No existe un control y medición con indicadores de desempeño para ningún proceso, lo que ocasiona falta de control y no se sabrá con exactitud si la empresa está ganando o perdiendo en su productividad y en este sentido se debe implementar mejoras para la empresa.
- Existe solamente una persona realizando muchas funciones en varias áreas de la empresa, lo cual ocasiona que se pasen por alto ciertos controles importantes para la empresa como por ejemplo la seguridad y salud en el trabajador obrero, o la falta de compra de inventario a tiempo, un servicio postventa fuera de los plazo establecidos con el cliente, en fin. Es

sumamente necesario que la empresa cuente con mayores herramientas de Planificación, Inicio, Ejecución, Control y Cierre del Proyecto.

- La oficina de la empresa se ubica en el lugar del Proyecto de construcción en curso, es necesario que a largo plazo la empresa busque un lugar para instalar la oficina de ventas independiente, lo que apoyaría a la imagen de la empresa y brindaría un mejor acceso al cliente.
- No existen Manuales de Procesos en donde se pueda describir las actividades que se realiza en cada área de la empresa, y se identifique metodología que utiliza la empresa en cada proceso, para su registro y control.
- Existe maquinaria de construcción que no es propia de la empresa, se contrata en cada proyecto a proveedores fijos como son: vibradores y elevadores.

Identificando estas debilidades se puede establecer una pauta para identificar los aspectos que representen una oportunidad de mejora, los mismos que será propuestos en el siguiente capítulo, que permitirán alinear los procesos a los criterios establecidos por las buenas prácticas de proyectos.

CAPÍTULO VI

4. DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN

En el presente capítulo se describirá la metodología del Sistema de Gestión que se va a utilizar para implementar las mejoras, así como el diseño de nuevos procesos y actividades según las buenas prácticas de proyectos que nos indica el PMBOK, necesarias el desempeño integral de la organización. Los procesos serán organizados a través de un mapa de procesos para tener una visión clara de la interacción de cada uno, agrupándolos por procesos estratégicos, de realización y de apoyo; y por último se presenta los Manuales de Procedimientos de cada proceso, de esta manera podremos obtener herramientas que aporten significativamente a la calidad y éxito de la empresa.

Para diseñar el sistema de gestión el principal objetivo es que la organización se enfoque en las buenas prácticas de proyectos para garantizar la excelencia que permita lograr estándares de calidad y amentar el nivel de productividad.

La Guía PMBOK (Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos), la ISO 10006 (Directrices para la Gestión de la Calidad de los Proyectos) y la ISO 21500 (Directrices para la Dirección y Gestión de los Proyectos), son normas en las cuales se ha basado el estudio para obtener una metodología que permita formalizar el trabajo e implementar herramientas de control que generen mayor éxito en todas las áreas en las que se desarrolla

la empresa, sin embargo, la metodología se complementa con la guía que proporciona la ISO 9001, 2008 Requisitos – Sistemas de Gestión de la Calidad.

Según ISO 9001 (2008), la organización debe:

1. Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión y su aplicación a través de la organización.
2. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
3. Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
4. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
5. Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
6. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Actualmente se vuelve necesario la implementación y aplicación de las Normas ISO, las cuales apoyan de manera técnica a las organizaciones para regular los procedimientos dentro de una Organización. La Norma ISO 10006 proporciona orientación sobre la gestión de la calidad en los proyectos, perfila los principios y prácticas del Sistema de Gestión de Calidad, cuya implementación es importante para el logro de los objetivos de la calidad en los proyectos, y causa un impacto sobre los mismos. (ISO 10006, 2003)

Se aplican a proyectos que pueden tomar muchas formas, desde pequeños a muy grandes, desde simples a complejos, desde un proyecto individual a un proyecto que forme parte de un programa o cartera de proyectos. Están pensadas para su utilización por personas con experiencia en la gestión de proyectos que necesitan asegurarse de que su organización aplica las prácticas contenidas en la familia de normas ISO 9000. (ISO 10006, 2003)

El objetivo de la Norma ISO 21500 es el de recomendar a las organizaciones (y no a los individuos, como el PMI) una manera profesional de elaborar los proyectos basada en las mejores prácticas del mercado global. Es por eso que la ISO 21500 se inspira en el PMBOK y lleva el mismo enfoque de conceptos que se orientan a satisfacer los requisitos del proyecto por medio de técnicas y herramientas que permitan la interacción de los procesos. (ISO 21500, 2012)

La finalidad principal de la Guía del PMBOK, es identificar el subconjunto de Fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocidos como buenas prácticas. Buenas prácticas, significa que existe un acuerdo general en que la correcta aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos diferentes. Buenas prácticas, no quiere decir que los conocimientos descritos deban aplicarse siempre de forma uniforme en todos los proyectos; el equipo de dirección del proyecto es responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto determinado. (PMI, 2012)

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La

dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos.

De acuerdo al PMI (2012), la dirección de un proyecto incluye:

- Identificar los requisitos.
- Establecer unos objetivos claros y posibles de realizar.
- Equilibrar las demandas concurrentes de calidad, alcance, tiempo y costos
- Adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados.

Dentro de la Guía de buenas prácticas de Proyectos, indica los grupos de procesos y áreas de conocimiento en las que se debe enfocar la investigación, como se presenta a continuación en el siguiente gráfico:

Gráfico 61 Relación Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	Grupos de proyectos de gestión de procesos				
	Grupos de procesos de iniciación	Grupos de procesos de planificación	Grupos de procesos de ejecución	Monitoreo y control de grupo de procesos	Proceso de cierre de grupo
4. Gestión de la integración del proyecto	4.1 Desarrollar el acta del proyecto	4.2 Proyecto de desarrollo de la gestión del plan	4.3 Dirigir la Gestión el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitor y el trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control integrado de Cambios	4.6 Cerrar el Proyecto o fase
5. Proyecto de Gestión del Alcance		5.1 Plan de Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el alcance 5.4 Crear EDT		5.5 Validación de Alcance 5.6 Control de Alcance	
6. Proyecto de Gestión del Tiempo		6.1 Plan de gestión del programa 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los recursos de Actividad 6.5 Estimar la duración de la Actividad 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Proyecto Gestión de Costos		7.1 Plan de gestión de Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Proyecto de Gestión de la calidad		8.1 Plan de Gestión de calidad	8.2 Realizar Aseguramiento de la Calidad	8.3 Control de Calidad	
9. Proyecto de Gestión de Recursos Humanos		9.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos	9.2 Adquirir el equipo 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Gestionar el Equipo del Proyecto		
10. Proyecto de Gestión de las Comunicaciones		10.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las comunicaciones	10.3 Control de las Comunicaciones	
11. Proyectos de Gestión de Riesgos		11.1 Plan de Gestión de Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta de riesgo		11.6 Control de Riesgos	
12. Proyectos de Gestión de Compras		12.1 Plan de Gestión de Compras	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Las Adquisiciones de Control	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Proyecto de Gestión de los grupos de interés	13. Identificar a los Interesados	13.2 Plan de Gestión de los grupos de interés	13.3 Administrar Grupos de Interés	13.4 Control de Grupos de interés	

Fuente: (PMI, 2012)

En el cuadro se indican los procesos que deben ser integrados dentro de las áreas de conocimiento: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo, adquisiciones e interesados que corresponden a los grupos de conocimiento: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre.

4.1. SITUACIÓN PROPUESTA

Bajo la metodología que proponen las buenas prácticas de proyectos se diseñó una tabla en la que constan los procesos que señala la guía del PMBOK, y se indica

cómo la empresa puede aplicar las 10 áreas de conocimiento y se diseñan algunos procesos que no existían en su mapa de gestión.

Gráfico 62 Procesos PMBOK introducidos a Procesos de la Empresa

GRUPO DE PROCESOS		INICIO	PLANIFICACION	EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO & CONTROL	CIERRE
AREAS DE CONOCIMIENTO						
INTEGRACIÓN	PROCESOS PMBOK	Acta de constitución del proyecto	Plan de Desarrollo del Proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto Realizar el control integrado de cambios	Cierre del Proyecto
	PROCESOS EMPRESA	Inicio del Proyecto	Planificación del Proyecto	Ejecución del Proyecto	Seguimiento del Proyecto	Cierre del Proyecto
ALCANCE	PROCESOS PMBOK		Planificar la Gestión del Alcance		Validar alcance	
			Recopilar requisitos		Controlar alcance	
			Definir alcance			
			Crear EDT			
	PROCESOS EMPRESA		Planificación del Proyecto		Planificación del Proyecto / Seguimiento del Proyecto	
TIEMPO	PROCESOS PMBOK		Plan de Gestión del Cronograma		Controlar el cronograma	
			Definir las actividades			
			Secuenciar las actividades			
			Estimar los recursos de las actividades			
			Estimar la duración de las actividades			
			Desarrollar el cronograma			
	PROCESOS EMPRESA		Programación del Proyecto		Seguimiento del Proyecto	
COSTO	PROCESOS PMBOK		Plan de Gestión de Costos		Controlar los costos	
			Estimar los costos			
			Determinar el presupuesto			
	PROCESOS EMPRESA		Programación del Proyecto		Seguimiento del Proyecto	
CALIDAD	PROCESOS PMBOK		Plan de Gestión de Calidad	Realizar el aseguramiento de Calidad	Control de calidad	
	PROCESOS EMPRESA		Seguimiento y Mejora Continua	Ejecución del Proyecto	Seguimiento del Proyecto	
RECURSOS HUMANOS	PROCESOS PMBOK		Plan de Gestión de Recursos Humanos	Adquirir el equipo del proyecto	Desarrollar el equipo del proyecto	

GRUPO DE PROCESOS		INICIO	PLANIFICACION	EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO & CONTROL	CIERRE
AREAS DE CONOCIMIENTO						
				Dirigir el equipo del proyecto		
	PROCESOS EMPRESA		Administración de Personal		Desarrollo de Personal	
COMUNICACIÓN	PROCESOS PMBOK		Plan de Gestión de Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Controlar las comunicaciones	
	PROCESOS EMPRESA		Gestión de Comunicaciones		Medición y Mejora Continua	
RIESGO	PROCESOS PMBOK		Plan de Gestión de Riesgos		Control de Riesgos	
			Identificar los Riesgos			
			Realizar el análisis cualitativo de riesgos			
			Realizar el análisis cuantitativo de riesgos			
			Plan de respuesta al riesgo			
	PROCESOS EMPRESA		Gestión de Riesgos		Gestión de Riesgos	
ADQUISICIONES	PROCESOS PMBOK		Plan de Gestión de Adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	Controlar las Adquisiciones	Cerrar las Adquisiciones
	PROCESOS EMPRESA		Adquisiciones			
INTERESADOS	PROCESOS PMBOK	Identificar a los interesados	Plan de Gestión de los Interesados	Gestionar el compromiso de los interesados	Controlar el compromiso de los interesados	
	PROCESOS EMPRESA	Inicio del proyecto	Planificación del Proyecto	Ejecución del Proyecto	Seguimiento del Proyecto	

Fuente: (Project Management Institute. Guía del PMBOK, 2004)

Elaborado por: Joana Estrella

Cabe mencionar que se está adoptando únicamente los procesos que sean necesarios dentro de cada área de conocimiento, según las necesidades de la organización.

4.1.1. Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos contiene la recopilación de todos los procesos identificados en la Constructora Estrella Viteri y constituye el documento de base para la gestión documental del sistema de gestión, su contenido permitirá conocer, en primer lugar, la metodología de mejoramiento de procesos, la estructura documental de los procedimientos y la simbología utilizada para los diagramas de flujo.

Todos los procesos identificados, se presentan en el manual que se encuentra en el Anexo N° 3 del documento y tienen una estructura que cumple con las prácticas y políticas recomendadas para el manejo de la documentación.

Conforme a las definiciones, todos los procesos identificados en la Constructora Estrella Viteri han sido agrupados en: estratégicos, de realización y de soporte, que se representan en el Mapa de Procesos. Los procesos estratégicos llamados procesos de control, corresponden a la definición de las políticas y estrategias, así como el control de gestión en todas las áreas, para lograr los objetivos de una organización, los procesos de realización permiten visualizar la generación de los bienes o servicios del giro del negocio y los procesos de soporte aseguran el buen funcionamiento de la empresa y son invisibles para el cliente.

		CÓDIGO: MAN
		VERSIÓN: 1.0
PROCEDIMIENTO: MAPA DE PROCESOS		FECHA: 01/10/2014
NECESIDADES	<p align="center">PROCESOS ESTRATÉGICOS</p> <p>GESTIÓN ESTRATÉGICA PLA</p> <p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA PLA-01 MEDICIÓN Y MEJORA CONTINUA PLA-02 GESTIÓN DE COMUNICACIONES PLA-03 GESTIÓN DE RIESGOS PLA-04</p>	
	<p align="center">PROCESOS DE REALIZACIÓN</p> <p>GESTIÓN DE PROYECTOS GPY</p> <p>INICIO DEL PROYECTO GPY-01 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO GPY-02 PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO GPY-03 EJECUCIÓN DEL PROYECTO GPY-04</p> <p>SEGUIMIENTO DEL PROYECTO GPY-05 CIERRE DEL PROYECTO GPY-06 SERVICIO POSTVENTA GPY-07</p>	
	<p align="center">PROCESOS DE APOYO</p> <p>GESTIÓN FINANCIERA GFI</p> <p>REGISTRO CONTABLE GFI-01 PAGOS GFI-02 ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA GFI-03</p> <p>GESTIÓN DE VENTAS GVM</p> <p>VENTAS GVM-01 PUBLICIDAD GVM-02</p> <p>GESTIÓN DE ADQUISICIONES GLG</p> <p>ADQUISICIONES GLG-01 CONTROL DE BODEGA GLG-02 CONTROL DE ACTIVOS GLG-03</p> <p>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS GRH</p> <p>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL GRH-01 PAGO DE NÓMINA GRH-02 DESARROLLO DE PERSONAL GRH-03</p>	
	REQUISITOS	
	Y	
	EXPECTATIVAS	
DEL		
CLIENTE		
SATISFACCIÓN		
SATISFACCIÓN		
DEL		
CLIENTE		

Elaborado por: Joana Estrella

La estructura recomendada para el Manual de Procedimientos es la siguiente:

La primera página del manual posee los siguientes campos: Logotipo, nombre de la empresa, serial o código, nombre del documento, nombre del proceso, edición y páginas.

LOGO – NOMBRE DE LA EMPRESA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
1. P		
CODIGO:	NOMBRE DEL PROCESO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1
P		

OSITO

Debe describir de manera clave el por qué y el qué del procedimiento de trabajo, debe ser entendido por todos los involucrados en el proceso.

2. ALCANCE

Debe indicar tanto las áreas, como las situaciones, donde el proceso debe ser usado, indicando las excepciones de ser el caso.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Persona que responde por la ejecución del proceso, se detalla el cargo del responsable final del proceso

4. DEFINICIONES

Términos técnicos que se utilizan en el proceso

5. POLITICAS

Normas que regulan al proceso y que son de cumplimiento obligatorio para el proceso.

6. INDICADORES

Herramientas utilizadas para cuantificar la información y medir la eficacia y eficiencia del proceso, que serán evaluados para determinar aspectos positivos o negativos.

Código						
Nombre						
Descripción						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis

7. DOCUMENTOS

Medios escritos o digitales donde se sustenta las actividades del proceso

Código	Nombre

8. REGISTROS

Medios escritos o digitales donde se evidencia el cumplimiento de las actividades del proceso

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Representación gráfica del proceso, comúnmente se utiliza la diagramación ANSI.

4.1.2. Tabla de Cambios Propuestos

Después de realizar el Análisis de Valor Agregado y la identificación de las Debilidades y Oportunidades de Mejora en cada uno de los Procesos de la empresa, de determinó algunos cambios en los mismos, se detalla a continuación dichos cambios:

Cuadro 29 Cambios Propuestos

TIPO	MACRO PROCESO	PROCESO	SE DISEÑA	SE MODIFICA	SE MANTIENE
ESTRATÉGICO	Gestión Estratégica	Planificación Estratégica	X		
		Medición y Mejora Continua	X		
		Gestión de Comunicaciones	X		
		Gestión de Riesgos	X		
REALIZACIÓN	Gestión del Proyecto	Inicio del Proyecto	X		
		Planificación del Proyecto		X	
		Programación del Proyecto		X	
		Ejecución del Proyecto		X	
		Seguimiento del Proyecto		X	
		Cierre del Proyecto		X	
		Servicio Postventa			X
SOPORTE	Gestión Financiera	Registro contable			X
		Pagos			X
		Administración tributaria			X
	Gestión de Ventas	Ventas Clientes			X
		Publicidad			X
	Gestión	Adquisiciones		X	

	de Adquisiciones	Control de Bodega		X	
		Control de Activos	X		
	Gestión de Recursos Humanos	Administración de Personal		X	
		Pago de Nómina			X
		Desarrollo de Personal	X		

Fuente: Constructora Estrella Viteri

Elaborado por: Joana Estrella

4.2. DESCRIPCIÓN DE LAS MEJORAS INTRODUCIDAS

En el anexo N° 5 se encuentran los procedimientos, indicadores, documentos, formato de registros y flujogramas que corresponden a cada proceso.

Cambe mencionar que dentro de los formatos de registros se ha expuesto algunos ejemplos que han sido llenados bajo criterio personal.

A continuación se describirán las mejoras propuestas en cada proceso que se ha diseñado.

4.2.1. Planificación Estratégica

La empresa no cuenta con un proceso de planificación global, en cual se pueda revisar de forma periódica principalmente los objetivos y la visión que la organización persigue.

Es necesario la elaboración formal de la Planificación estratégica en donde se incluya la normativa, las políticas, las estrategias del negocio y los objetivos de la empresa, que ayuden a registrar los elementos

motivacionales de la organización, así como difundirlos entre el personal de la empresa.

4.2.2. Medición y Mejora Continua

El proceso de mejora continua para la empresa es una labor del día a día, por el giro del negocio, en las construcciones se efectúa un ciclo constante de medición y control en sus actividades, detectando problemas de proyectos anteriores, de tal manera que se pueda elaborar un Plan de Gestión de Calidad en donde se pueda planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumplan con los requisitos de calidad del proyecto, habiendo así, cada vez menos acciones que corregir.

Es indispensable que la empresa realice auditorías de calidad, esto servirá para verificar y controlar que cada área de la empresa esté cumpliéndose según lo planificado, así como registrar aquellos cambios que se ha tenido en el trayecto, respecto al costo, alcance y tiempo.

Dentro del proceso se diseñaron los siguientes registros: Plan de Gestión de Calidad, Control de Calidad y Solicitud de Cambio.

4.2.3. Gestión de Comunicaciones

Se diseñó este proceso con el fin de garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la

información del proyecto, sean adecuados y oportunos y así, cubrir la necesidad de una mejor comunicación dentro de los actores de la empresa y sus procesos, de manera que se pueda intercambiar ideas, exponer avances y desarrollo del proyecto, mediante una Matriz de Comunicaciones, Reporte de desarrollo y Plan de Gestión de Comunicaciones del Proyecto, en el cual se establezcan de forma periódica dichos intercambios que se requiere para el progreso de la empresa.

Dentro del proceso se diseñaron los siguientes procesos: Matriz de comunicaciones del proyecto, Plan de Gestión de comunicaciones y Log de Polémicas.

4.2.4. Gestión de Riesgos

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye las actividades relacionadas con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto. El Plan de gestión de riesgos es importante para asegurar que el nivel, el tipo y la visibilidad de gestión de riesgos sean acordes tanto con los riesgos como con la importancia del proyecto para la organización. La planificación también es importante para proporcionar los recursos y el tiempo suficientes para las actividades de gestión de riesgos y para establecer una base acordada para evaluar los riesgos. El proceso

Planificar, identificar, analizar cualitativa y cuantitativamente y tener una respuesta al riesgo, debe realizarse tan pronto como se concibe el proyecto y debe completarse en las fases tempranas de planificación del mismo.

Los riesgos de un proyecto se ubican siempre en el futuro. Un riesgo es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Los objetivos pueden incluir el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Las condiciones de riesgo podrían incluir aspectos del entorno del proyecto o de la organización que pueden contribuir a poner en riesgo el proyecto, tales como prácticas deficientes de dirección de proyectos, la falta de sistemas tecnológicos, la concurrencia de accidentes en los trabajadores o la dependencia de participantes externos que no pueden ser controlados.

Dentro del proceso se diseñaron los siguientes registros: Plan de Gestión de Riesgos, Identificación y evaluación del riesgo, Plan de Respuesta a Riesgos y Control de Riesgos.

4.2.5. Inicio del Proyecto

Se diseñó este proceso con el objetivo de definir el nuevo proyecto que se pretende emprender, mediante la autorización del Acta de constitución del proyecto, que consiste en autorizar formalmente el inicio de una fase o un proyecto y en documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados, estos entregables son

necesarios para dar las pautas y comenzar un proyecto, por tanto debe existir un proceso de Inicio de obra.

Dentro del proceso se diseñaron los siguientes registros: Acta de Constitución del Proyecto, Registro de los Interesados y Plan de Gestión de los interesados.

4.2.6. Planificación del Proyecto

Este proceso está diseñado para establecer el alcance total del esfuerzo del proyecto de construcción, definir y refinar los objetivos del proyecto, el Plan para la gestión de proyectos, explorará todos aspectos del alcance, tiempo, costos, calidad, este plan integra todos los planes subsidiarios, por lo cual se convierte en la fuente primaria de información para determinar la manera en la que planificará, ejecutará, controlará y cerrará el proyecto.

Dentro del proceso se diseñaron lo siguientes registros: Plan de Gestión del Proyecto, Definir Requisitos, Recopilar Requisitos, Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), Definir las Actividades y Desarrollo del Cronograma.

4.2.7. Ejecución del Proyecto

Este proceso está realizado para completar el trabajo definido en el Plan del proyecto, a fin de cumplir con las especificaciones del mismo, este proceso implica coordinar personas y recursos. Durante la ejecución del proyectos

los resultados pueden requerir que se actualice la planificación y que se vuelva a establecer la línea base, esto puede incluir cambios en la duración prevista de las actividades, en la disponibilidad y productividad de recursos, así como en los riesgos no anticipados y pueden requerir un análisis adicional que puede generar una Solicitud de cambios, que en caso de ser aprobados podrían modificar el Plan de gestión del proyecto.

Dentro del proceso se diseñaron los siguientes registros: Acta de Reunión de Coordinación del Proyecto e Informe de Desarrollo del Proyecto.

4.2.8. Seguimiento del Proyecto

Se diseñó este proceso para aquellas actividades requeridas para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. El beneficio clave de estas actividades radica en que el desempeño del proyecto se observa y se mide de manera sistemática y regular, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto.

Dar seguimiento implica realizar informes de estado, mediciones del avance y proyecciones, los informes de desempeño suministran información sobre el avance del proyecto en lo relativo al alcance, cronograma, costos, recursos, calidad y riesgos.

Dentro del proceso se diseñó el registro: Informe de Auditoría del Proyecto.

4.2.9. Cierre del Proyecto

El Proceso de Cierre está compuesto por aquellas actividades realizadas para finalizar todas las tareas a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto y de cerrar el proyecto.

En el cierre del proyecto o fase, puede ocurrir lo siguiente: documentar las lecciones aprendidas, aplicar actualizaciones apropiadas a los activos de la organización, cerrar las adquisiciones y obtener un informe de métricas que midan el desempeño y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Dentro del proceso se diseñaron los siguientes registros: Reporte de Desempeño del Proyecto, Lecciones Aprendidas, Checklist de Cierre del Proyecto y Acta de Aceptación del Proyecto.

4.2.10. Desarrollo de Personal

Es de suma importancia contar con este proceso porque la empresa no efectúa ningún tipo de capacitación y evaluación con sus empleados, esto puede desactualizarlos en conocimientos y no generar innovación a la empresa, partiendo de que el recurso más importante es el ser humano, no se puede desaprovechar las capacidades del personal interno de la organización. Este proceso aplica también para el personal operativo –

obreros, puesto que son capacitados y evaluados constantemente para medir su desempeño,

Por el giro del negocio de la empresa, en la construcción existe mucha rotación del personal durante la etapa constructiva de la obra, el tipo y cantidad de miembros del equipo operativo puede variar con frecuencia, por tanto se creó este proceso para identificar y ordenar las actividades requeridas por el mismo.

Dentro del proceso se diseñó el siguiente registro: Evaluación de competencias.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Este capítulo describe la manera como se van a implementar las mejoras que se proponen en el trabajo de investigación, es decir, que es lo que requiere la empresa para conseguir que esas mejoras se cumplan y se puedan establecer dentro del mapa real de la organización. Por cada uno de los procesos que se indican en el cuadro de cambios propuestos, se determina que recursos y condiciones se va a necesitar para cumplir con el Plan de Mejora. En una segunda parte se planteó un Cronograma y Presupuesto de Mejora que sirve como herramienta para ordenar, costear y determinar la duración de cada actividad del Cronograma.

La propuesta de implementación se enfoca en cuatro pilares en los que la organización debe sostenerse para lograr un desarrollo exitoso dentro del campo constructivo, el recurso principal en el que se enfocan los planes de mejora es el recurso humano, puesto que está en sus manos lograr que todos los objetivos, mejoras, y planes sean cumplidos.

5.1. PLAN DE MEJORA

Cuadro 30 Planes de Mejora

Nº	TIPO	PLAN	PROPÓSITO	RESPONSABLE	CONDICIONES DE IMPLEMENTACIÓN	IMPACTO
1	PERSONAS	Capacitación al personal Administrativo en áreas que se requiere mejorar: - Marketing y ventas - Gestión y manejo de la información y comunicaciones - Seguridad Industrial de Trabajadores - Manejo eficiente de inventario "Just in Time"	Actualizar y mejorar los conocimientos en el personal administrativo de la empresa, para obtener mayores ventajas competitivas, así como incentivar la innovación que aporta considerablemente a la empresa	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar recursos financieros para la capacitación del recurso humano • Realizar evaluaciones para verificar la inclusión de conocimientos en el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor competitividad en el mercado de la construcción • Personal altamente profesional y especializado en sus funciones • Crecimiento de indicadores de eficiencia
		Contratación de una persona adicional	Mejorar la eficiencia y control de los procesos llevados a cabo por el Gerente Técnico	Gerente Técnico y de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar recursos financieros para la contratación del recurso humano • Adecuar un lugar de trabajo • Adquisición de equipo de trabajo (si es el caso) • Disponer tiempo para capacitación del nuevo empleado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor distribución de carga de trabajo entre el personal administrativo
2	IMPLEMENTACIÓN DE MODELO	Implementación del modelo de sistema de gestión basado en las herramientas y técnicas de las buenas prácticas de Proyectos que ofrece la guía PMBOK	Implementar estas herramientas para obtener mayor claridad de interacción en los procesos, satisfacción de requisitos del cliente y equilibrar las demandas concurrentes de calidad, alcance, tiempo, calidad, costos, comunicaciones, riesgos, recursos humanos, compras, así como adoptar los requisitos y enfoques de los interesados en el Plan de la empresa.	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al recurso humano para utilizar las herramientas del PMBOK • Utilizar un formato definido y estandarizado para la adecuada definición de cada uno de los procesos dentro de los proyectos. • Aumento de controles de protección al trabajador para cumplir con la gestión de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad debido a la utilización de una metodología estándar • Aumento de la rentabilidad del proyecto debido a la mejora en los procesos de planeamiento y control de los recursos del proyecto • Reducción de los recursos aplicados a procesos sin valor agregado • Su metodología orientada a procesos define el conocimiento necesario para administrar el ciclo de vida de cualquier proyecto

Nº	TIPO	PLAN	PROPÓSITO	RESPONSABLE	CONDICIONES DE IMPLEMENTACIÓN	IMPACTO
3	NORMATIVA	Creación de un documento de normativa que incluya las reglas a seguir por cada uno de los procesos de la empresa	Ordenar los procesos por medio de reglas que abarquen todos los procesos y que no existan confusiones rigiéndose por las normas propuestas en el documento	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar a cada uno de los empleados de la empresa para que utilicen las normas y por medio de ellas se guíen en cada uno de los procesos. • Utilizar un formato definido y estandarizado. • Implementar controles rígidos en los cuales no exista favoritismos ni excepciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos confusiones y desacuerdos • Mayor control y orden en los procesos • Respaldo físico en el cual se apoya cada proceso para argumentar las actividades realizadas • Menos reprocesos y pérdidas de tiempo
4	SISTEMAS	Creación de un a base de datos en formato excel para el registro y control de bodega e inventario	Tener un mejor control de los insumos de construcción para optimizar costos y tiempo	Gerente Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar un formato estándar y de fácil manejo • Actualizar la base de datos constantemente para evitar desajustes • Responder de manera instantánea a la requisición de insumos para lograr un tiempo justo en el flujo de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos tiempo en el proceso de ejecución de la obra • Menos costo malgasto de insumos

Elaborado por: Joana Estrella M.

5.2. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE MEJORA

El cronograma es un aspecto muy importante para la gestión de proyectos, puesto que de esta manera se puede visualizar la duración, alcance y costo de cada actividad, así como los responsables, quienes estarán a cargo de comunicar el avance de cronograma.

Cuadro 31 Cronograma de Actividades para la ejecución de proyectos de mejora

TIPO	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	COSTO MARGINAL
1.- PERSONAS	Contratación de Asistente Técnico	Tramitar la colocación de anuncio de empleo en prensa escrita e internet	Gerente RRHH	5 días	Recurso humano	200
					Recurso Tecnológico	
		Receptar hojas de vida, seleccionar la persona idónea para el puesto y contratarla	Gerente RRHH	15 días	Recurso humano	N/A

TIPO	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	COSTO MARGINAL
		Seleccionar y contratar al nuevo colaborador	Gerente RRHH	5 días	Recurso humano	N/A
		Afiliación al IESS, pago de sueldo y beneficios (anual)	Gerente RRHH	365 días	Recurso financiero	12840
		Colocar una estación de trabajo	Gerente RRHH	30 días	Recurso financiero	800
					Recurso material	
		Designar las nuevas responsabilidades	Gerente Técnico	1 día	Recurso humano	N/A
		Inducción al nuevo colaborador	Gerente Técnico	30 días	Recurso humano	N/A
	Capacitación al Personal Administrativo	Contratar proveedor de capacitación y coordinar fecha y duración de las capacitaciones	Gerente Financiero	1 día	Recurso humano	N/A
		Curso de capacitación para 5 personas en Pmbok	Gerente General	10 días	Recurso humano Recurso financiero	1375
			Gerente Técnico			
			Gerente Financiero			
			Gerente RRHH			
			Gerente Marketing y ventas			
		Curso de capacitación en Ventas y Marketing	Gerente de Ventas	5 días	Recurso humano	500
					Recurso financiero	
		Curso de capacitación en PNL (mejorar la comunicación y relaciones humanas), 5 personas	Gerente General	5 días	Recurso humano Recurso financiero	2500
			Gerente Técnico			
			Gerente Financiero			
			Gerente RRHH			
			Gerente Marketing y ventas			
		Curso de capacitación en Seguridad Industrial de Trabajadores para 2 personas	Gerente Técnico	5 días	Recurso humano	1000
			Asistente Técnico		Recurso financiero	
		Curso a capacitación en Manejo eficiente de Inventario " Just in Time", 1 persona	Residente de Obra	5 días	Recurso humano	500
					Recurso financiero	
	Sensibilización	Realizar una campaña de sensibilización y adaptación al cambio, generando charlas internas de motivación	Gerente General	5 días	Recurso humano	N/A
		Colocar carteles con los conceptos básicos del nuevo modelo, así como de frases motivadoras al cambio y progreso	Gerente General	5 días	Recurso humano Recurso material	200

TIPO	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	COSTO MARGINAL
		Incentivar la comunicación constante de la gestión de los procesos para abrir un espacio al diálogo constante, sin recelos e impedimentos por "jerarquías instauradas"	Gerente General	constante mente	Recurso humano	N/A
TOTAL						\$ 19.915,00
2.- IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PMBOK	Validar los procesos	Difundir los objetivos de cumplimiento en todas las áreas	Gerente General	1 día	Recurso humano	N/A
		Reunir a los involucrados para dar a conocer la nueva metodología de dirección de proyectos Pmbok		5 días	Recurso humano	N/A
					Equipo audiovisuales	
		Realizar una validación de cada uno de los procesos con cada responsable de área		5 días	Recurso humano Recurso material	N/A
					Equipo audiovisuales	
	Implementar los procesos	Determinar los responsables de medición de cada proceso	Gerente General	1 día	Recurso humano	N/A
		Reunir al personal responsable de cada proceso y capacitar en los flujograma, nuevas actividades, indicadores de gestión y metodología Pmbok	Gerente General	20 días	Recurso humano	N/A
		Elaborar los nuevos formatos Pmbok y utilizarlos en los procesos que corresponda (según anexos del Modelo)	Según área que corresponda	10 días	Recurso humano	N/A
					Recurso material	
		Realizar el seguimiento al cumplimiento del plan de mejora propuesto por cada proceso	Gerente General	5 días	Recurso humano	N/A
	Aprobar los procesos	Coordinar reunión con los responsables de cada proceso para comunicar observaciones detectadas	Gerente General	1 día	Recurso humano	N/A
	Verificar de Procesos	Realizar una evaluación porcentual de desempeño de los procesos comparando con proyectos anteriores	Según área que corresponda	5 días	Recurso humano Recurso material	N/A
		Efectuar un auditoría de cumplimiento para determinar errores o acciones correctivas	Gerente General	5 días	Recurso humano	N/A
	Retroalimentación	Reunir a los involucrados para comunicar los resultados de la auditoría de manera que se transparente la gestión de cada proceso	Gerente General	1 día	Recurso humano	N/A
	Ajuste de Mejoras	Según la retroalimentación, cada proceso deberá realizar un ajuste en su gestión y mejorar lo que no se gestionado correctamente.	Según área que corresponda	5 días	Recurso humano	N/A
TOTAL						\$ -
3.- NORMATIVA	Elaborar la norma	Elaboración de formato para el documento de normativa	Junta de Socios	1 día	Recurso Humano	N/A

TIPO	MACROACTIVIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	COSTO MARGINAL
		Reunir a los involucrados para la creación de normas por cada proceso y/o actividad			Recurso Material	
	Aprobar la norma	Dentro del documento constará la firma de elaborado y aprobado por	Gerente General	1 día	Recurso humano	N/A
			Gerente Financiero		Recurso material	
	Implementar la norma	Implementar y utilizar del documento en cada proceso	Junta de Socios	20 días	Recurso humano	N/A
	Verificar la norma	Realizar una auditoría de cumplimiento	Gerente General	10 días	Recurso humano	N/A
	Retroalimentación	Reunir a los involucrados para comunicar si ha existido incumplimientos según la normativa	Involucrados	1 día	Recurso humano	N/A
	Ajuste de mejoras	Realizar los ajustes necesarios para corregir y cumplir con la norma	Involucrados	5 días	Recurso humano	N/A
TOTAL						\$ -
4.- SISTEMAS	Elaboración registro de bodega	Elaborar en un documento excel una base para registro y control de bodega	Gerente Técnico	1 día	Recurso humano	N/A
					Recurso Material	
	Aprobación	El formato debe ser verificado y aprobado por el Gerente General	Gerente Técnico	1 día	Recurso humano	N/A
	Implementación	Se de utilizar el excel y registrar la información histórica de proyectos anteriores y actuales	Gerente Técnico	30 días	Recurso humano	N/A
					Recurso material	
	Control	Se debe realizar pequeñas auditorias del documento excel para verificar que los datos estén siendo registrados correctamente y no exista errores para el manejo de inventario	Gerente Técnico	3 días	Recurso humano	N/A
TOTAL						\$ -
					TOTAL PRESUPUESTO	\$ 19.915,00

Elaborado por: Joana Estrella M.

El beneficio que representa el costo de implementación de los planes de mejora, es cimentar bases de una gestión empresarial de calidad, estimular a la organización para entrar en un proceso de mejora continua y favorecer su posición en el mercado de la construcción. La dirección de los proyectos a través de una correcta aplicación de las técnicas y herramientas del Pmbok, aumenta las posibilidades de éxito en todos los proyectos que realice la empresa, propone objetivos definidos con claridad y métodos certeros para lograrlos, suministra

mayor cantidad de información para tomar mejores decisiones, logra un incremento de ventas en base a porcentajes definidos, satisface los deseos cambiantes del cliente, entre muchos otros beneficios que en el día a día facilitará la gestión de la empresa.

En el siguiente ejemplo se revisará el beneficio económico que se obtiene al implementar las mejoras propuestas aplicadas en el proyecto “Estrella VII”, el cual tiene fecha de inicio de proyecto enero 2015 y será ubicado en el sector de la 9 de Octubre y Eloy Alfaro al norte de la ciudad de Quito.

Cuadro 32 Beneficio Valorado

CONCEPTO	VALOR
Costo del proyecto sin optimización y planificado para 30 meses:	\$ 5.811.411,00
Costo del proyecto optimizado y con un tiempo de ejecución de 26 meses	\$ 5.689.542,00
Valor Ventas del proyecto	\$ 8.858.843,00
Utilidad sin optimización	\$ 3.047.432,00
Utilidad con optimización:	\$ 3.169.301,00
Diferencia a favor de la empresa	\$ 121.869,00
Valor de la utilidad a utilizar en 4 meses considerando que la empresa tiene una utilidad anual promedio del 16%	\$ 169.029,39
BENEFICIO TOTAL	\$ 290.898,39

El cuadro nos indica que el beneficio económico que se obtendría al implementar todos los planes de mejora descritos en el presente trabajo es de \$ 290.898,39 debido a la optimización del tiempo de ejecución de los proyectos, reducido a 4 meses menos en su ejecución, esta gran ventaja económica se obtiene por la capacitación del personal que provee la logística con la debida anticipación, como por ejemplo en la etapa de ejecución de la obra, la adquisición de los materiales estarían justo a tiempo y el flujo de trabajo sería mucho más rápido.

Con la implementación del modelo Pmbok, la planificación del proyecto no tiene retrasos, por ejemplo, todos los trámites con los entes de gubernamentales y de control se realizarían en un menor tiempo. Al tener personal capacitado y debido a la reducción del tiempo las ventas se activan desde las primeras etapas del proyecto y se puede obtener rápidamente recursos económicos para acelerar los procesos constructivos inclusive de nuevos proyectos.

Con la contratación de un asistente técnico de la construcción, se minimizan los errores debido al mayor control y gestión en cada área constructiva, esto implica que se desarrolle mejor el trabajo y con calidad en sus procesos.

La normativa y los registros de control son las herramientas más importantes para guiar el trabajo, ordenar funciones, actividades, respetar líneas de dirección, así como seguir las normas establecidas para evitar errores, pérdidas de tiempo y hasta actos injustos. Todas estas son las acciones que contribuyen a generar el beneficio económico para la empresa.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. Con el análisis FODA se pudo identificar que la empresa tiene una posición interna fuerte que ha permitido que el negocio se mantenga en el mercado de la construcción, sin embargo tiene puntos débiles que la hacen competitivamente vulnerable.
2. En las encuestas realizadas a los clientes se determinó que en el área de Publicidad se presentan mayores falencias, en la cual se deben concentrar todos los esfuerzos de mejoramiento, porque la empresa no es muy conocida actualmente en el sector de la construcción en la ciudad de Quito.
3. El nivel de cumplimiento de requisitos que tiene la empresa con sus interesados, es alto pero no es completo, en el caso de los requisitos que exige las buenas prácticas de proyectos, existe muchas áreas que no han sido intervenidas y/o desarrolladas, en especial de la planificación, comunicación, recursos humanos y riesgos.

4. La empresa actualmente desarrolla sus procesos de una manera informal, no cuenta con un documento que registre las actividades, normas e índices de control en cada proceso, lo que ocasiona desorden, olvidos, pérdidas de tiempo, incertidumbres, reprocesos, falta de comunicación formal y oportuna entre las diferentes áreas que conforma la empresa.
5. Existe solamente una persona realizando muchas funciones en varias áreas de la empresa, lo cual ocasiona que se pasen por alto ciertos controles importantes para la empresa, como por ejemplo, la seguridad y salud en el trabajador obrero, o la falta de compra de inventario a tiempo, un servicio postventa fuera de los plazo establecidos con el cliente, entre otros.
6. La empresa no ha realizado capacitaciones a su personal, lo que mantiene desactualizados sus conocimientos, esto no ayuda a su motivación personal en el trabajo y tampoco a un alto rendimiento.
7. En la actualidad la constructora no cuenta con una metodología estructurada y estandarizada para la dirección de proyectos, que incremente la efectividad de los proyectos y elimine la improvisación para la planificación.
8. Uno de los principales aspectos identificados entre los principales causantes de conflictos en los proyectos constructivos desarrollados por la empresa, es la ausencia de una adecuada gestión de los cambios. La mayoría de las

veces se aceptan cambios sin el ajuste del impacto que tienen en el tiempo, costo y calidad, en general cambios que impactan el alcance de los proyectos y que no fueron analizados a profundidad, por lo que no se ajustaron en algunos casos y áreas de la empresa.

9. La empresa no cuenta con un proceso que sostenga los riesgos laborales en la empresa, lo cual es de suma importancia para el giro de su negocio de manera que se pueda asegurar la integridad física del trabajador. Se debe contar con una guía de Riesgos y Seguridad de los trabajadores para proteger su integridad física en sus labores.
10. Debido a que la empresa es muy pequeña, cada gerente se dedica exclusivamente a la función que le corresponde, lo que ocasiona que no existan espacios para comunicación integral entre procesos.
11. No se ha elaborado un registro para el manejo de bodega e inventario de materiales que permita tener un control de los insumos de construcción que ingresan y que ya son utilizados, con la finalidad de generar un flujo oportuno del inventario.

6.2. RECOMENDACIONES

1. Implementar la metodología propuesta para la planificación de proyectos, así como, invertir el tiempo necesario para la implementación gradual de la metodología planteada, con el objetivo de incorporar paulatinamente las

nuevas disposiciones y herramientas en la dirección de proyectos, con el objetivo de incrementar la probabilidad de éxito en los mismos.

2. Invertir el mayor tiempo posible en el análisis y planificación preliminar de los proyectos, en el cual se presupuesta en forma general los costos, el tiempo y los alcances, ya que un inadecuado estudio en esta etapa repercutirá indudablemente en todo el proyecto y por ende, en las finanzas de la empresa.
3. Asegurar que todo cambio en los requerimientos y alcance del proyecto sea gestionado haciendo uso de la herramienta de cambios. No se debe aceptar un sólo cambio sin haber realizado el debido proceso de análisis de impacto, cuantificación a nivel de tiempo, costos y calidad y definido las consecuencias y acciones a seguir.
4. Implementar la filosofía de mejora continua de la empresa, utilizando la retroalimentación y lecciones aprendidas en cada proyecto y permita obtener mejores resultados a proyectos futuros.
5. Documentar todo acontecimiento relevante y herramienta utilizada durante el ciclo de vida del proyecto y almacenarlo metodológicamente. Una vez finalizado el período de acción de la obra, mantener únicamente la información en sistemas informáticos, procurando simplificar el sistema de almacenamiento de información histórica y evitar la acumulación de papelería.

6. La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción, por tanto se sugiere aplicar el manual de procedimientos elaborado en el presente trabajo, a fin de mantener documentados e interrelacionados los procesos de la empresa.
7. Contratar un recurso humano que apoye con la gestión técnica de la empresa y se pueda repartir de mejor manera las funciones y cargas de trabajo, esto genera mayor control, minimiza errores e incentiva una venta del producto en menor tiempo.
8. Teniendo en cuenta que el personal de una empresa es el recurso más importante, se recomienda brindar cursos de capacitación necesaria para el logro de los objetivos, con mayores conocimientos, innovación y proactividad, promoviendo la utilización de la metodología de dirección de proyectos y la concientización de su importancia para la organización, y el buen desempeño del equipo de trabajo.
9. Se recomienda que las actividades de mejoramiento continuo sean consideradas como una actividad normal dentro de la empresa y no como una pérdida de tiempo, aplicando una filosofía de orientación hacia los procesos, para la obtención de un producto de calidad, que permita a la empresa mantener una posición competitiva dentro del sector de la construcción.

10. La comunicación debe fluir a través de canales adecuados para evitar la incertidumbre y crear un clima laboral en el cual el personal pueda ser un ente proactivo dentro de la empresa.
11. Diseñar un Plan de Seguridad y Salud en el trabajo con base en las disposiciones de los entes de control gubernamental y asegurar la integridad física de los trabajadores obreros.

BIBLIOGRAFIA

1. Arcudia, C. (Abril de 2005). La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas.
2. Argüello, P. (2012). Determinación de un Modelo para medir la Productividad de una empresa constructora caso "DARQUIMTEK S.A.".
3. Cámara de la Construcción de Quito. (14 de enero de 2011). Estatutos de la Cámara de la Construcción de Quito. Obtenido de Cámara de la Construcción de Quito: [http://www.camaraconstruccionquito.ec*]
4. Chavero, J. C. (2009). PROPUESTA DE UN CUADRO DE INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA (CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y PRL) ESPECÍFICO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN. Obtenido de <http://www.google.com.ec>
5. Código del Trabajo Ecuatoriano. (2012). Código de Trabajo Ecuatoriano. Obtenido de <http://www.google.com.ec>
6. Diario Hoy. (13 de Noviembre de 2012). El sector inmobiliario crece movido por el crédito público y privado. Obtenido de Diario Hoy web site: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-inmobiliario-crece-movido-por-el-credito-publico-y-privado-566476.html>
7. Diario Hoy. (31 de Agosto de 2012). La Economía se desacelera pero las cifras son positivas por la construcción. Obtenido de Hoy.com.ec: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-economia-se-desacelera-pero-las-cifras-son-positivas-por-la-construccion-560382.html>
8. DiarioHoy. (18 de Junio de 2012). El sector de la construcción demanda políticas integrales. Obtenido de Diario Hoy - Noticias de Ecuador: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-de-la-construccion-demanda-politicas-integrales-551666.html>
9. Egas Argüello Cía Ltda EGARCO. (s.f.). Construcción, Ingeniería y Gerencia. Obtenido de Egas Argüello Cía Ltda EGARCO web site: [http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/176/4/93552%20\(Cap.1\).pdf](http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/176/4/93552%20(Cap.1).pdf).

10. Ekos negocios. (2011). Un Mercado Dinámico y Proactivo. Obtenido de Ekos negocios.com: <http://www.google.com.ec>

11. El Universo. (28 de Agosto de 2012). Economía del Ecuador crecería por encima del 4% el 2013. Obtenido de El Universo web site: <http://www.eluniverso.com/2012/08/28/1/1356/economia-ecuador-creceria-encima-4-2013-afirma-ministro-finanzas.html>

12. ESPE Tesis. (s.f.). Tesis de la construcción. Obtenido de T- ESPE - 018176: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1739/1/T-ESPE-018176.pdf>.

13. IESS. (7 de Octubre de 2010). Reglamento SART. Obtenido de http://www.google.com.ec/4APU_4Eo&usg=AFQjCNG47tIVoyUngcfBnguL1DI_MpUJeA&bvm=bv.54176721,d.dmg

14. IESS. (10 de Noviembre de 2011). Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo Resolución N° C.D. 390.

15. ISO 10006. (2003). Directrices para la Gestión de la Calidad en los Proyectos (tercera ed.). (INCONTEC, Ed.) Bogotá, Colombia: INCONTEC. Recuperado el 22 de 07 de 2013

16. ISO 21500. (2012). Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos. ICONTEC INTERNACIONAL.

17. ISO 9000. (2005). Sistema de Gestión de la Calidad, Fundamentos y vocabulario.

18. ISO 9001. (2008). Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Noviembre: 15.

19. ISO 9004. (2009). Enfoque de Gestión de la Calidad (Tercera ed.). Ginebra, Suiza. Recuperado el 22 de 07 de 2013

20. Líderes. (24 de febrero de 2012). Quito destapa toda una oferta inmobiliaria. Obtenido de Revistalíderes.ec: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/QUITO-DESTAPA-TODA-OFFERTA_0_652134800.html

21. Management Project Institute. ISO 21500. (2012). ISO 21500 (5ta Edición ed.). Obtenido de <http://pmqlinkedin.wordpress.com/about/iso-21500-y-pmbok-5ta-edicion/>

22. MRL. (2002). Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo – Decreto Ejecutivo 2393. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>

23. Municipio de Quito. (2009). Ordenanza 232 - Valor del Suelo Urbano y Rural. Obtenido de <http://www.google.com.ec/>

24. Plan Nacional para el buen vivir. (2009 - 2013). Ordenamiento Territorial. Obtenido de <http://plan.senplades.gob.ec/ordenamiento-territorial>

25. PMBOK. (2012). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos - Project Management Institute. Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299, EE.UU.: Tercera Guía del PMBOK. Recuperado el 22 de 07 de 2013

26. Project Management Institute. Guía del PMBOK. (2004). Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Four Campus Boulevard, Newtown Square, EE.UU: Norma Nacional América ANSI/PMI 99-001-2004.

27. SRI. (2004). LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/>

28. SRI. (2013). REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO. Obtenido de <http://www.google.com.ec/>

29. Superintendencia de Compañías. (Diciembre de 2008). Instructivo Societario – Constitución Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta 1.- Expectativas – Clientes

1. **¿La atención que ud. espera recibir es**
Corta y Práctica Detallada y Paciente
2. **¿Busca grandes facilidades de pago para adquirir un departamento en la Constructora Estrella Viteri?**
Si No
3. **¿Prefiere que los acabados sean de un nivel?**
Bajo Mediano Alto
4. **Referente al precio, ¿Busca ud. un departamento mayor o menor a 100.000 dólares?**
Menor a 100.000 Mayor a 100.000
5. **¿Qué importancia le da a la ubicación de las instalaciones internas del departamento?**
Nota: 5 es la puntuación más alta.
1 2 3 4 5
6. **Pregunta 6.- ¿Busca ud. espacios pequeños, medianos o amplios en el departamento?**
Pequeños Medianos Amplios
7. **¿El departamento que está buscando cuántos dormitorios debe contener?**
1 dormitorio 2 dormitorios 3 dormitorios
8. **¿Qué producto está buscando ud.?**
Departamento Oficina
9. **¿La ubicación del edificio es una de las razones por la cual ud. está pidiendo información?**
Si No
10. **¿Es indispensable que el edificio cuente con estrictos controles de seguridad?**
Si No
11. **¿Qué tan importante es para ud. el servicio postventa, en caso de adquirir un departamento en la Constructora Estrella Viteri?**
Nota: 5 es la puntuación más alta.
1 2 3 4 5
12. **¿Dentro del sector inmobiliario, cree que la Constructora Estrella Viteri es?**
No es conocida Medianamente conocida Muy conocida

ANEXO 3

CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.		MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS			
NUMERALES	REQUISITOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIÓN
		CUMPLIDO	EN PROGRESO	NO CUMPLIDO	
1	CLIENTE				
1.1	Calidad de acabados	x			
1.2	Precio	x			
1.3	Producto	x			
1.4	Publicidad		x		La empresa es medianamente conocida dentro del mercado, según encuesta.
1.5	Atención al Cliente	x			
1.6	Facilidades de Pago	x			
1.7	Funcionalidad	x			
1.8	Comodidad	x			
1.9	Ubicación	x			
1.10	Seguridad	x			
1.11	Administración de Edificios	x			
1.12	Servicio Postventa		x		En ocasiones la empresa no cumple con los plazos de atención en el servicio, es eficiente pero no oportuno, según encuesta.
2	LEYES				
2.1	Municipio de Quito				
2.1.1	Normas de Uso del Suelo	x			
2.1.2	Condiciones mínimas de habitabilidad y confort	x			
2.1.3	Mantenimiento de edificaciones y los terrenos en condiciones de seguridad, salubridad y ornato	x			
2.1.4	Sujetarse a las normas de prevención, protección, mitigación y remediación de impacto ambiental	x			
2.1.5	Normas Plan de Uso y Ocupación del Suelo (PUOS)	x			
2.1.6	Normas de Arquitectura y Urbanismo (NAU)	x			
2.1.7	Normas de Protección Contra Incendios	x			
2.2	Superintendencia de Compañías				
2.2.1	Constitución legal de la Compañía	x			

2.2.2	Registro, preparación y presentación de los estados financieros	x			
2.2.3	Normas contables de aplicación	x			
2.3	Ministerio de Relaciones Laborales				
2.3.1	Contratación y liquidación legal de los trabajadores	x			
2.3.3	Indemnización a trabajadores por accidentes	x			
2.3.7	Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	x			
2.3.8	Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra	x			
2.3.9	Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos de trabajo	x			
2.3.1 0	El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad	x			
2.3.1 1	Cumplimiento de jornada máxima y pago de horas extras	x			
2.3.1 2	Cumplimiento vacaciones anuales	x			
2.3.1 3	Cumplimiento días de descanso obligatorio	x			
2.3.1 4	Igualdad de remuneración sin discriminación	x			
2.3.1 5	Cumplimiento de salario y sueldo	x			
2.3.1 6	Participación de trabajadores en utilidades de la empresa	x			
2.3.1 7	Derecho al fondo de reserva	x			
2.3.1 8	Normas de seguridad y salud en el trabajo		x		No posee un instructivo que indique el procedimiento, ni políticas que normen la seguridad en el trabajo.
2.3.1 9	Normas de seguridad estructural	x			
2.4	Instituto de Seguridad Social				
2.4.1	Registro y afiliación de los trabajadores a través de la página web	x			
2.4.2	Obtención de carnet de inscripción para desarrollo de actividad de la construcción	x			
2.4.3	Obtención de cédula de inscripción patronal como empleador	x			
2.4.4	Remisión de aportes de Fondos de reserva del trabajador	x			
2.4.5	Normas Seguridad de Riesgos de trabajo	x			

2.4.6	Normas de Prevención de Riesgos del Trabajo SART		x		No posee instructivo de prevención de riesgos pero si informativos en lugares estratégicos de la construcción.
2.5	Servicio de Rentas Internas				
2.5.1	Disposiciones Ley del Régimen Tributario Interno	x			
2.5.2	Inscripción de la Sociedad	x			
2.5.3	Obtención del RUC	x			
2.5.4	Presentación de Declaraciones	x			
2.5.5	Presentación de Anexos	x			
3	ORGANIZACIÓN				
3.1	Políticas Generales de la Empresa				
3.1.1	No habrá división de la compañía para la ejecución de otros proyectos de construcción	x			
3.1.2	Se podrá realizar alianzas o sociedad con otras empresas o personas naturales			x	Es un objetivo a largo plazo, por el momento no lo realizar porque no es necesario.
3.1.3	Se planificará y ejecutará los proyectos con el capital que potencialmente puedan aportar los socios	x			
3.1.4	La descapitalización no será permitido, la participación de un socio puede transferirse a otro u otros socios	x			
3.1.5	Los cargos administrativos se podrá cumplir con los socios de acuerdo al perfil profesional	x			
3.2	Políticas de Calidad				
3.2.1	Formar, motivar y aprovechar las capacidades del personal.		x		No ha existido mucha capacitación para aprovechar aún mejor las capacidades del personal administrativo.
3.2.2	Identificar los procesos necesarios y asegurar la eficacia de su funcionamiento y control.	x			
3.2.3	Establecer acciones y programas orientados a la mejora continua y a la prevención y disminución de fallos.	x			
3.2.4	Mantener contacto permanente con los clientes para comprender sus necesidades actuales y futuras con el objeto de cumplir sus requisitos y satisfacer sus expectativas.	x			
3.2.5	Alcanzar una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores con el fin de crear valor conjuntamente.	x			
3.2.6	Mantener una posición de liderazgo en cuanto al producto, servicio e imagen de marca.		x		Existe muy poca publicidad, se requiere una mejor gestión de marketing.
3.3	Políticas de precio de venta para socios				

3.3.1	Un socio puede adquirir a un precio preferencial inmuebles siempre que sea para su uso personal o de sus dependientes directos y no para negocio	x			
3.3.2	El descuento debe ser máximo del 40% de la utilidad del inmueble.	x			
3.3.3	El precio de venta será establecido por la Junta Directiva considerando el precio de venta planificado y el precio de venta real, el que más convenga al socio.	x			
3.4	Políticas para la repartición de utilidades				
3.4.1	Se establece el 50% como el porcentaje de repartición de utilidades entre los socios.	x			
3.4.2	La repartición de utilidades solo será posible una vez que se haya recuperado el 100% de la inversión del proyecto.	x			
3.5	Política Crediticia				
3.5.1	El socio puede acceder a un crédito por parte de la empresa solo en casos de necesidad emergente (como accidente, robo o enfermedad) de hasta 5.000 USD.	x			
3.6	Políticas del Medio Ambiente				
3.6.1	Protección del edificio para no afectar al medio ambiente y al vecindario, por medio de mallas y telas.	x			
3.6.2	Establecer un sistema de evacuación de escombros a fin de no generar basura en lugares inapropiados.	x			
3.6.3	Sistema de evacuación de agua durante la construcción para no afectar a la salud del trabajador.	x			
3.7	Políticas de Prevención de Riesgos				
3.7.1	Evitar los accidentes laborales mediante medios y medidas necesarias para su prevención.	x			
3.7.2	Designar a la línea de mando como la responsable de la prevención de riesgos laborales.	x			
3.7.3	Establecer la prevalencia de la prevención de los daños y del deterioro de la salud sobre la actividad productiva.	x			
3.8	Políticas de Ética empresarial				
3.8.1	La confianza, el respeto, la puntualidad, la tolerancia, la honestidad y el fiel cumplimiento de los acuerdos y decisiones serán los principios permanentes en los cuales se sustenta esta empresa.	x			

3.8.2	Mantener relaciones de equidad y transparencia para consolidar la reputación y el prestigio de la empresa dentro de su mercado.	x			
3.8.3	Asegurar la cultura de buen trato y servicio hacia los stakeholders fomentada desde la Dirección.	x			
3.8.4	Preservar como uno de los activos más importantes de la empresa, la dedicación y profesionalidad de su personal.	x			
3.8.5	Establecer acciones de conciliación de la vida personal, familiar y laboral orientadas a mejorar la calidad de vida, el compromiso hacia la empresa y la mejora en la productividad de sus colaboradores.	x			
3.8.6	Proporcionar los medios y mecanismos necesarios para establecer un adecuado diálogo entre las partes que integran la organización, poniendo énfasis en el trabajo coordinado y en equipo, así como exigir la voluntad y el esfuerzo de los directivos para facilitar esta comunicación.		x		Los mecanismos de comunicación interna son muchas veces escasos, debe plasmarse reglas claras para facilitar esta comunicación.
3.9	Política de Responsabilidad Social				
3.9.1	Apostar por la responsabilidad social y empresarial, impulsando y participando en proyectos de carácter social, involucrando voluntariamente a sus stakeholders o partes interesadas.		x		Es un proyecto a largo plazo cuando la empresa mejore su actividad económica a un nivel en el cual se pueda cumplir con dicha política y objetivo.
3.9.2	Las acciones de largo plazo serán aquellas que impliquen inversión en responsabilidad social, en proyectos productivos, socioculturales y solidarios donde la población o comunidad pueda ser beneficiada.		x		Es un proyecto a largo plazo cuando la empresa mejore su actividad económica a un nivel en el cual se pueda cumplir con dicha política y objetivo.
4	BUENAS PRÁCTICAS DE PROYECTOS				
4.1	Gestión de la Integración del Proyecto				
4.1.1	Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto			x	Los ejes principales de los proyectos lo han planteado en su plan estratégico.
4.1.2	Desarrollar el enunciado del alcance del Proyecto			x	Los ejes principales de los proyectos lo han planteado en su plan estratégico.
4.1.3	Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	x			En sus propios formatos y criterios.
4.1.4	Dirigir y Gestionar la ejecución del Proyecto	x			En sus propios formatos y criterios.
4.1.5	Supervisar y controlar el trabajo del Proyecto	x			En sus propios formatos y criterios.
4.1.6	Control integrado de cambios	x			En sus propios formatos y criterios.
4.1.7	Cerrar Proyecto	x			En sus propios formatos y criterios.
4.2	Gestión del alcance del proyecto				
4.2.1	Planificación del Alcance		x		La empresa no ha sido específica en este punto.
4.2.2	Definición del Alcance			x	La empresa no ha sido específica en este punto.

4.2.3	Crear EDT	x		En sus propios formatos y criterios.
4.2.4	Verificación del Alcance		x	La empresa no ha sido específica en este punto.
4.2.5	Control del Alcance	x		En sus propios formatos y criterios.
4.3	Gestión del Tiempo del Proyecto			
4.3.1	Definición de las actividades	x		En sus propios formatos y criterios.
4.3.2	Establecimiento de la secuencia de las actividades		x	Ha desarrollado el cronograma pero no su secuencia.
4.3.3	Estimación de recursos de las actividades	x		En sus propios formatos y criterios.
4.3.4	Estimación de la duración de las actividades	x		En sus propios formatos y criterios.
4.3.5	Desarrollo del cronograma	x		En sus propios formatos y criterios.
4.3.6	Control del cronograma	x		En sus propios formatos y criterios.
4.4	Gestión de los Costos del Proyecto			
4.4.1	Estimación de costos	x		En sus propios formatos y criterios.
4.4.2	Preparación del presupuesto de costos		x	No ha realizado un costeo preliminar al presupuesto.
4.4.3	Control de costos	x		En sus propios formatos y criterios.
4.5	Gestión de la Calidad del Proyecto			
4.5.1	Planificación de calidad	x		En sus propios formatos y criterios.
4.5.2	Realizar Aseguramiento de Calidad	x		En sus propios formatos y criterios.
4.5.3	Realizar control de calidad	x		En sus propios formatos y criterios.
4.6	Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto			
4.6.1	Planificación de los recursos humanos	x		En sus propios formatos y criterios.
4.6.2	Adquirir el equipo del proyecto	x		En sus propios formatos y criterios.
4.6.3	Desarrollar el equipo del proyecto		x	No se ha enfocado en la capacitación de su personal.
4.6.4	Gestionar el equipo del proyecto	x		En sus propios formatos y criterios.
4.7	Gestión de las Comunicaciones del Proyecto			
4.7.1	Planificación de las comunicaciones		x	Es un punto débil, no ha existido normas claras para este proceso.
4.7.2	Distribución de la información	x		En sus propios formatos y criterios.
4.7.3	Informar el rendimiento	x		En sus propios formatos y criterios.
4.7.4	Gestionar a los interesados	x		En sus propios formatos y criterios.
4.8	Gestión de los Riesgos del Proyecto			
4.8.1	Planificación de la gestión de riesgos	x		No ha existido una gestión específica de riesgos en la empresa.
4.8.2	Identificación de riesgos		x	No ha existido una gestión específica de riesgos en la empresa.
4.8.3	Análisis cualitativo de riesgos		x	No ha existido una gestión específica de riesgos en la empresa.

4.8.4	Análisis cuantitativo de riesgos			x	No ha existido una gestión específica de riesgos en la empresa.
4.8.5	Planificación de la respuesta a los riesgos	x			En sus propios formatos y criterios.
4.8.6	Seguimiento y control de riesgos	x			En sus propios formatos y criterios.
4.9	Gestión de las Adquisiciones del Proyecto				
4.9.1	Planificar las compras y adquisiciones	x			En sus propios formatos y criterios.
4.9.2	Planificar la contratación	x			En sus propios formatos y criterios.
4.9.3	Solicitar respuestas de vendedores	x			En sus propios formatos y criterios.
4.9.4	Selección de vendedores	x			En sus propios formatos y criterios.
4.9.5	Administración del contrato	x			En sus propios formatos y criterios.
4.9.6	Cierre del contrato	x			En sus propios formatos y criterios.
5	OTRAS PARTES INTERESADAS				
5.1	PROVEEDORES				
5.1.1	Proporcionar información a los proveedores, cuando sea apropiado, para maximizar sus contribuciones	x			En sus propios formatos y criterios
5.1.2	Dar apoyo a los proveedores, en cuanto a proporcionarles recursos (tales como información, conocimientos, experiencia, tecnología, procesos y formación compartida)	x			En sus propios formatos y criterios
5.2	COMUNIDAD				
5.2.1	Participar en ayudas solidarias a la comunidad, a sectores menos privilegiados con la que empresa pueda ayudar para un mejor nivel de vida, educación, etc.			x	
5.2.3	Generación de Plusvalía en el Sector	x			En sus propios formatos y criterios
5.2.4	Tener una política de uso racional de los recursos que evite el derroche, minimiza los problemas de basura e impacto ambiental.	x			En sus propios formatos y criterios
5.2.5	Mantener una cultura del reciclaje	x			En sus propios formatos y criterios
5.2.6	Respetar el espacio público	x			En sus propios formatos y criterios
5.2.7	Mantener limpio y lucir con altura el establecimiento o empresa en su fachada y entorno.	x			En sus propios formatos y criterios
5.2.8	Participar con la junta de vecinos o la acción comunal en los temas y acciones de interés del sector o comunidad a la que se pertenece.	x			En sus propios formatos y criterios

ANEXO 4

Valores Unitarios por metro cuadrado de Construcción según tipología
Metropolitana

TABLA No. 1

**VALORES UNITARIOS POR METRO CUADRADO DE CONSTRUCCIÓN
SEGÚN TIPOLOGÍA CONSTRUCTIVA**

TIPOLOGIA	TIPO DE ESTRUCTURA	1-3 PISOS				4-5 PISOS				6-9 PISOS			MAS DE 9 PISOS		
		ACABADOS				ACABADOS				ACABADOS			ACABADOS		
		LUJO	PRIMERA	NORMAL	ECONOMICO	LUJO	PRIMERA	NORMAL	ECONOMICO	LUJO	PRIMERA	NORMAL	LUJO	PRIMERA	NORMAL
VIVIENDA	HARMADO	410	385	230	150	450	400	255	165	490	440	275	505	475	300
	METAL / ACERO	330	300	190	125	440	350	210	140	395	360	230	405	370	235
	LADIBLOQ	295	240	150	100		265	165	110						
	PIEDRA				90										
	ADOBTAPIAL	220	180	115	75		205	125	85						
	MADERA	360	310	195	125										
COMERCIO	CANA GUADUA			100	70										
	HARMADO	575	510	300	150	585	520	330	215	640	570	360	655	620	390
	METAL / ACERO		420	250	125	570	450	270	180	625	490	295	640	505	305
	LADIBLOQ		335	195	100			215	140						
	PIEDRA														
	ADOBTAPIAL			150	75										
OFICINA	MADERA			195	125										
	HARMADO	530	475	300	195	585	520	330	215	640	570	360	655	620	390
	METAL / ACERO	430	390	250	160	570	450	270	180						
	LADIBLOQ		310	195	130										
	PIEDRA														
	ADOBTAPIAL			150	100										
INDUSTRIA	MADERA				160										
	NAVES INDUST.	490	395	315	210										
	H. ARMADO	490	440	275	180			305							
SALUD	METAL / ACERO	395	360	230	150			275							
	HARMADO	555	490	230	150	610	540	345	220	665	590	370			
	ACERO EDIFICIOS						470	280	185		510	310			
BANCO / FINANCIERA	LADIBLOQ		325	200	135										
	HARMADO	655	585	370	240								810		
	METAL / ACERO	530	480	305	200								650		
HOTEL / HOSTERIA	ADOBTAPIAL		290	185											
	HARMADO	655	510	320	210	630	560	360	230	690	610	385	705	665	420
	LADIBLOQ			210	140		370	230	150						
	ADOBTAPIAL			160	105										
	METAL / ACERO						485	290	190	670	530	320	690	540	330
	CANA GUADUA			140	95										

CONTINUACIÓN TABLA No. 1

TIPOLOGIA	TIPO DE ESTRUCTURA	1-3 PISOS				4-5 PISOS				6-9 PISOS			MAS DE 9 PISOS		
		ACABADOS				ACABADOS				ACABADOS			ACABADOS		
		LUJO	PRIMERA	NORMAL	ECONOMICO	LUJO	PRIMERA	NORMAL	ECONOMICO	LUJO	PRIMERA	NORMAL	LUJO	PRIMERA	NORMAL
EDIFICIO PARQUEADEROS	HARMADO		220	140	90	270	240	150	100	295	260	165			
	METAL / ACERO		180	115	75		210	125	80	240	215	140			
	LAD/BLOQ														
ESCENARIOS DEPORTIVOS CUBIERTOS	NAVES INDUST.	570	395	315		700	430	350							
	HARMADO	370	365	230		450	400	255							
	METAL / ACERO	320	300	190		440	350	210							
ESTADIOS / PLAZA DE TOROS	HARMADO						200	130	165						
	METAL / ACERO														
	LAD/BLOQ														
GASOLINERA	HARMADO	575	510	320	210										
	METAL / ACERO	460	420	265											
	LAD/BLOQ														
LAVADORA DE AUTOS	METAL / ACERO	460	420	265											
	LAD/BLOQ														
	METAL / ACERO	460	420	265											
EDUCACIÓN	HARMADO	410	365	230	150	450	400	255	165	490	440	275	505	475	300
	METAL / ACERO		300	190	125	440	350	210	140						
	ADOBE/TAPIAL			115	75										
	LAD/BLOQ			150	100										
	MADERA														
CULTO	HARMADO		440	275	180		480	305	200		525				
	METAL / ACERO		360	230	150		415	250	165		430				
	LAD/BLOQ		290	180	120		320	200	130		345				
	ADOBE/TAPIAL		185	115	75		205	125	85						
	MADERA														
INVERNADERO	MADERA			12	10										
	METAL / ACERO			15	12										
	CAÑA GUADUA			10	5										
MERCADOS	HARMADO			230	150										
	METAL / ACERO			190	125										
CABALLERIZAS	MADERA/ LADRILLO			70	50										
ESTABLO	LADRILLO			50	40										

CONTINUACIÓN TABLA No. 1

TIPOLOGIA	TIPO DE ESTRUCTURA	1-3 PISOS				4-5 PISOS				6-9 PISOS			MAS DE 9 PISOS				
		ACABADOS				ACABADOS				ACABADOS			ACABADOS				
		LUJO	PRIMERA	NORMAL	ECONOMICO	LUJO	PRIMERA	NORMAL	ECONOMICO	LUJO	PRIMERA	NORMAL	LUJO	PRIMERA	NORMAL		
PROP. HORIZONTAL																	
PARQUEADERO CUBIERTO	H.ARMADO	145	130	80	50	160	140	90	60	170	150	100	190	165	105		
	METAL	115	105	70	45												
	LAD/BLOQ	100	85	50	35												
	ADOB/TAPIAL	80	60	40	25												
	MADERA	120	110	70	45												
PARQUEADERO DESCUBIERTO	PARA TODA ESTRUCTURA	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20		
BODEGAS	H.ARMADO	165	145	90	60	180	160	100	65	200	175	110	210	190	120		
	METAL	130	120	75	50	175	140	85	55	160	145	90	160	150	90		
	LAD/BLOQ	120	95	60	40												
	ADOB/TAPIAL	90	70	45	30												
	MADERA	140	125	80	50												
LAVANDERIA/ SECADERO	H.ARMADO	123	110	50	30	135	120	55	35	150	130	80	155	140	90		
	METAL	100	90	40	30	110	100	45	30	120	108	65	120	110	70		
	LAD/BLOQ	90	70	30	20		80	35	25								
	ADOB/TAPIAL	65	55	25	15		62	35	20								
	MADERA	105	95	40	20												
PATIO - JARDIN	PARA TODA ESTRUCTURA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
TERRAZA - BALCON	H.ARMADO	80	70	45	30	90	80	50	30	100	90	55	110	95	60		
	METAL	65	60	40	25			40	30			45					
	LAD/BLOQ	60	50	30	20		50	30	20								
	ADOB/TAPIAL	45	40	25	15		40	25	20								
	MADERA	70	60	40	25												

Si dentro del mismo bienio se diera un proceso de actualización catastral, para la determinación del avalúo se aplicarán los valores unitarios por m2 de construcción según las respectivas tipologías.

Fuente: Ordenanza 232 – Valor del Suelo Urbano y Rural

Condiciones para edificación y habilitación del suelo

ORDENANZA DE ZONIFICACIÓN No. 0031

CUADRO No. 10

ZONIFICACIÓN PARA EDIFICACIÓN Y HABILITACIÓN DEL SUELO

EDIFICACIÓN										HABILITACIÓN DEL SUELO	
H ÁREAS HISTÓRICAS											
	Zona	Altura Máxima		Retiros			Distancia entre bloques	COS -PB	COS TOTAL	Lote Mínimo	Frente Mínimo
		Pisos	M	F	L	P					
1	D202H-70	2	6	0	0	3	6	70	140	200	10
2	D203H-70	3	9	0	0	3	6	70	210	200	10
3	D302H-70	2	6	0	0	3	6	70	140	300	10
4	D303H-70	3	9	0	0	3	6	70	210	300	10
5	D602H-45	2	6	0	0	3	6	45	90	600	15
6	A601H-30	1	3	5	3	3	6	30	30	600	15
7	A602H-25	2	6	5	3	3	6	25	50	600	15
8	A2502H-10	2	6	5	3	3	6	10	20	2500	30

A AISLADA											
	Zona	Altura Máxima		Retiros			Distancia entre bloques	COS -PB	COS TOTAL	Lote Mínimo	Frente Mínimo
		Pisos	M	F	L	P					
1	A602-50	2	6	5	3	3	6	50	100	600	15
2	A1002-35	2	6	5	3	3	6	35	70	1000	20
3	A2502-10	2	6	5	3	3	6	10	20	2500	30
4	A5002-5	2	6	5	3	3	6	5	10	5000	40
5	A10002-3	2	6	5	3	3	6	3	6	10000	50
6	A25002-1,5	2	6	5	3	3	6	1,5	3	25000	100
7	A50002-1	2	6	5	3	3	6	1	2	50000	125
8	A603-35	3	9	5	3	3	6	35	105	600	15
9	A1003-35	3	9	5	3	3	6	35	105	1000	20
10	A604-50	4	12	5	3	3	6	50	200	600	15
11	A1004-40	4	12	5	3	3	6	40	160	1000	20
12	A604i-60	4	12	5	3	3	6	60	240	600	15
13	A804i-60	4	12	5	3	3	6	60	240	800	20
14	A808i-60	8	24	5	3	3	6	60	480	800	20
15	A1004i-60	4	12	10	5	5	6	60	240	1000	20
16	A2504i-60	4	12	10	5	5	10	60	240	2500	30


ORDENANZA DE ZONIFICACIÓN No. 0031

17	A5004i-40	4	12	10	10	10	10	40	160	5000	40
18	A502-35	2	6	5	3	3	6	35	70	500	15
19	A606-50	6	18	5	3	3	6	50	300	600	15
20	A606-50 (PB)	6	18	5	3	3	6	50	300	600	15
21	A608-50	8	24	5	3	3	6	50	400	600	15
22	A608-60 (PB)	8	24	5	3	3	6	50	480	600	15
23	A610-50	10	30	5	3	3	6	50	500	600	15
24	A612-50	12	36	5	3	3	6	50	600	600	15
25	A812-50	12	36	5	3	3	6	50	600	800	20
26	A1005-40	5	15	5	3	3	6	40	200	1000	20
27	A1016-40	16	48	5	3	3	6	40	640	1000	20
28	A1020-40	20	60	5	3	3	6	40	800	1000	20
29	A604-60(PA)	4	12	5	3	3	6	60	250	600	15
30	A608-50 (PB)	8	24	5	3	3	6	50	400	600	15
31	A50000-0	0	0	0	0	0	0	0	0	50000	125
32	A203-50	3	9	5	3	3	6	50	150	200	10
33	A604-50(PB)	4	12	5	3	3	6	50	200	600	15
34	A603-50	3	9	5	3	3	6	50	150	600	15
35	A404-50	4	12	5	3	3	6	50	200	400	12
36	A602-50 (VU)	2	6	5	3	3	6	50	100	600	15
37	A1002-35 (VU)	2	6	5	3	3	6	35	70	1000	20
38	A1002-35 (VB)	2	6	5	3	3	6	35	70	1000	20
39	A1006-40	6	18	5	3	3	6	40	240	1000	20
40	A604-40	4	12	5	3	3	6	40	120	600	15
41	A1002-25	2	6	5	3	3	6	25	50	1000	20
42	A1252-5	2	7	5	3	3	6	5	10	1250	25
43	A2502-5	2	7	5	5	5	10	5	10	2500	100
44	A5001-2.5	1	3.5	5	5	5	10	2.5	2.5	5000	100
45*	A804i-70	4	16	5	3	3	6	70	280	800	20
46*	A5004i-70	4	16	10	5	5	6	70	280	5000	40
47*	A10004i-70	4	16	10	5	5	6	70	280	10000	50
48*	A20004i-70	4	16	10	5	5	6	70	280	20000	50

* Equivalente a la Ordenanza Metropolitana para la instalación y funcionamiento del Parque Industrial Turubamba
 (PB) Ocupación de retiro frontal en un piso
 (PA) Ocupación de retiro frontal en dos pisos
 (VU) Vivienda Unifamiliar
 (VB) Vivienda Bifamiliar.

P. P. P.


ORDENANZA DE ZONIFICACIÓN No. 0031

B PAREADA											
Zona	Altura Máxima		Retiros			Distancia entre bloques	COS -PB	COS TOTAL	Lote Mínimo	Frente Mínimo	
	Pisos	m	F	L	P						
1	B303-50	3	9	5	3	3	6	50	150	m2	m
2	B304-50	4	12	5	3	3	6	50	200	300	10
3	B304-50 (PB)	4	12	5	3	3	6	50	200	300	10
4	B406-60	6	18	5	3	3	6	60	360	300	10
5	B406-60 (PB)	6	18	5	3	3	6	60	360	400	12
6	B408-60	8	24	5	3	3	6	60	480	400	12
7	B303-50(PB)	3	9	5	3	3	6	50	150	400	12
8	B304-50	4	12	3	3	3	6	50	200	300	10
9	B404-60	4	12	5	3	3	6	60	240	300	10
10	B404-60	4	12	3	3	3	6	60	240	400	12
11	B406-60(PB)	6	18	3	3	3	6	60	360	400	12
12	B612-60	6	18	5	3	3	6	60	720	400	12
13	B305-50	5	15	5	3	3	6	50	250	600	15
										300	10
C CONTÍNUA CON RETIRO FRONTAL											
Zona	Altura Máxima		Retiros			Distancia entre bloques	COS -PB	COS TOTAL	Lote Mínimo	Frente Mínimo	
	Pisos	M	F	L	P						
1	C203-60	3	9	5	0	3	6	60	180	m2	m
2	C302-70	2	6	5	0	3	6	70	140	200	10
3	C303-70	3	9	5	0	3	6	70	210	300	10
4	C304-70	4	12	5	0	3	6	70	280	300	10
5	C304-70 (PB)	4	12	5	0	3	6	70	280	300	10
6	C406-70	6	18	5	0	3	6	70	420	300	10
7	C406-70 (PB)	6	18	5	0	3	6	70	420	400	12
8	C408-70	8	24	5	0	3	6	70	560	400	12
9	C408-70 (PB)	8	24	5	0	3	6	70	560	400	12
10	C612-70	12	36	5	0	3	6	70	840	400	12
11	C304-70	4	12	3	0	3	6	70	280	600	15
12*	C203-70(PB)	3	9	5	0	3	6	70	210	300	10
13**	C203-60	3	9	V	0	3	6	60	180	200	10
14	C203-60	3	9	3	0	3	6	60	180	200	10
15	C404-70(PB)	4	12	5	0	3	6	70	280	400	10
16	C603-40	3	9	5	0	3	6	40	120	600	15

* Equivalente a C0 de la Ordenanza Especial de zonificación No. 018 del sector La Mariscal

** Equivalente a C1A de la Ordenanza Especial de zonificación No. 018 del sector La Mariscal



ORDENANZA DE ZONIFICACIÓN No.

0031

D CONTINÚA SOBRE LÍNEA DE FÁBRICA											
	Zona	Altura Máxima		Retiros			Distancia entre bloques	COS -PB	COS TOTAL	Lote Mínimo	Frente Mínimo
		Pisos	m	F	L	P					
1	D202-80	2	6	0	0	3	6	80	160	m2	m
2	D302-80	2	6	0	0	3	6	80	160	200	10
3	D203-80	3	9	0	0	3	6	80	240	300	10
4	D303-80	3	9	0	0	3	6	80	240	200	10
5	D304-80	4	12	0	0	3	6	80	320	300	10
6	D406-70	6	18	0	0	3	6	70	420	300	10
7	D408-70	8	24	0	0	3	6	70	560	400	12
8	D610-70	10	30	0	0	3	6	70	700	400	12
9*	D102-80	2	6	0	0	3	6	80	160	600	15
10	D203-50	3	9	0	0	3	6	50	150	100	6
11	D303-50	3	9	0	0	3	6	50	150	200	10
										300	10
Z ÁREAS DE PROMOCIÓN											
	Zona	Altura Máxima		Retiros			Distancia entre bloques	COS -PB	COS TOTAL	Lote Mínimo	Frente Mínimo
		Pisos	m	F	L	P					
1	ZH	0	0	0	0	0	0	0	0	m2	M
2	ZC	V	V	V	V	V	V	V	V	0	0
										V	V

V= Datos variables

9* Solo para lotes existentes

Fuente: Ordenanza 31 PUOS

ANEXO 5

Los registros incluidos en el Manual se muestran en algunos casos como ejemplos, es decir que los espacios para llenar ya se encuentran completados.

Manual de Procedimientos

	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_PLA_01	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Dar direccionamiento estratégico a la organización mediante la formulación de objetivos, estrategias y planes, evaluando de ésta manera la situación presente de la empresa y determinando su rumbo futuro.

2. ALCANCE

El proceso aplica para la revisión del plan estratégico y operativo de las todas las áreas de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerencia de cada Área.

4. DEFINICIONES

- **POA:** Plan operativo anual, debe estar alineado con el Plan estratégico y está enfocado a la planificación de cada área específica de la organización.
- **Planificación estratégica:** es un sistema gerencial que cubre misión, visión, valores corporativos, objetivos y estrategias factibles de lograr, basado en las oportunidades, amenazas que ofrece el entorno, y en las fortalezas y debilidades de la empresa.

5. POLITICAS

- Realizar evaluaciones de cumplimiento del POA cada trimestre.
- Efectuar un levantamiento previo de las necesidades más importantes de los procesos para la revisión del plan estratégico y operativo.
- Realizar una revisión anual del plan estratégico.
- Realizar el diseño del plan operativo anualmente.

6. INDICADORES

Código	IND-01-PLA-01					
Nombre	Cumplimiento de Objetivos					
Descripción	Este indicador muestra si se ha cumplido con los objetivos o metas planteadas en cada proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis

(N° de objetivos cumplidos dentro del proyecto / N° de Objetivos planteados en el Plan) * 100	Trimestral	Positivo	80%	100%	Gerente General	Directorio
---	------------	----------	-----	------	-----------------	------------

Código	IND-02-PLA-01					
Nombre	Cumplimiento de proyectos					
Descripción	Mide los proyectos que han sido cumplidos según la planificación					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(N° de proyectos finalizados / N° de proyectos planificados) * 100	Cada 2 años	Positivo	80%	100%	Gerente General	Directorio

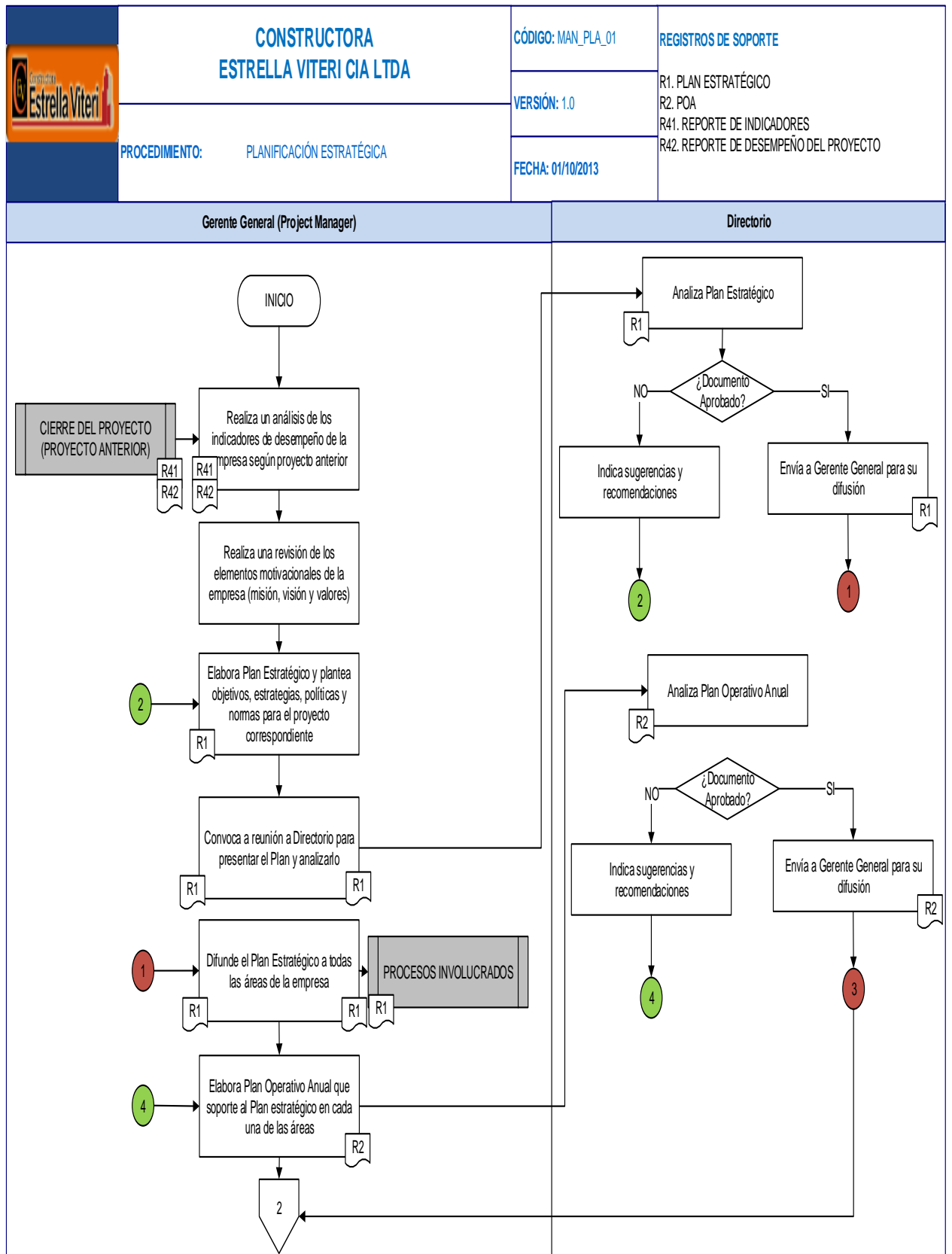
7. DOCUMENTOS

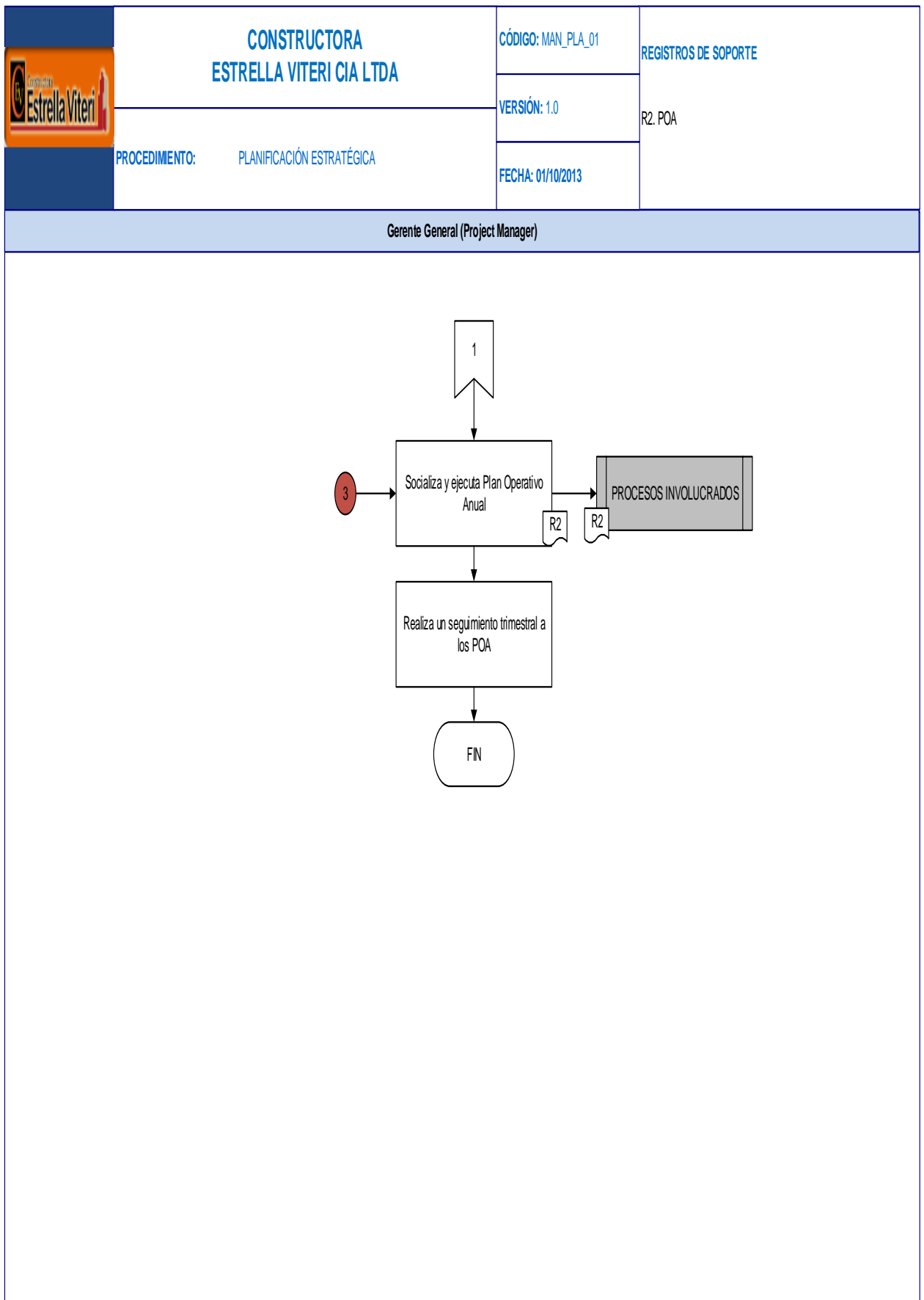
Código	Nombre
DOC-01-PLA-01	PMBOK (Guía de los Fundamentos para la dirección de Proyectos)
DOC-02-PLA-01	Reglamento Interno
DOC-03-PLA-01	Manual de Procedimientos
DOC-04-PLA-01	Políticas generales de la empresa


8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-01-PLA-01	Plan Estratégico	Digital / Impreso	Permanencia del Directorio actual	Actualización
REG-02-PLA-01	Plan Operativo Anual	Digital / Impreso	Permanencia del Directorio actual	Actualización

9. DIAGRAMA DE FLUJO





	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_PLA_02	MEDICIÓN Y MEJORA CONTINUA	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Garantizar el cumplimiento de los objetivos de cada proceso de la empresa, mediante la evaluación y control de calidad y para determinar acciones correctivas y preventivas oportunamente.

2. ALCANCE

El proceso aplica para todos los procesos de la empresa Constructora Estrella Viteri.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerencias de cada Área.

4. DEFINICIONES

- **Propuestas de Mejora:** conjunto de acciones preventivas propuestas para que un proceso se desarrolle eficientemente y contribuya al mejoramiento continuo del mismo.
- **Plan de acciones correctivas:** Como su propio nombre indica, sirven para corregir un problema real detectado y evitar su repetición. Es decir, la apertura de una Acción Correctiva viene condicionada por la detección de una No Conformidad real previa, ya acaecida en la organización.
- **Plan de acciones preventivas:** Sirven para prevenir posibles problemas y evitar su probable aparición. Es decir, la apertura de una Acción Preventiva viene condicionada por la detección de una No Conformidad potencial, que aunque todavía no haya ocurrido en la organización, ésta prevé la posibilidad futura de que ocurra.

5. POLITICAS

- Realizar reuniones semestrales con los responsables de cada proceso para ejecutar una revisión conjunta de los resultados que generan los indicadores de gestión.
- Proponer acciones de mejora a través de las gerencias, según el área que corresponda en su gestión.
- Aprobar los planes de mejora propuestos con firma del Gerente General.
- Controlar que las acciones de mejora se hayan cumplido en cada proyecto por parte del Gerente General.

6. INDICADORES

Código	IND-03-PLA-02					
Nombre	Eficacia en las acciones correctivas					
Descripción	Este indicador muestra la aplicabilidad de las acciones correctivas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de	Responsable de Análisis

					Medición	
(# Acciones correctivas cerradas / # acciones correctivas abiertas) * 100	Semestralmente	Positivo	80%	100%	Gerencias	Gerente General

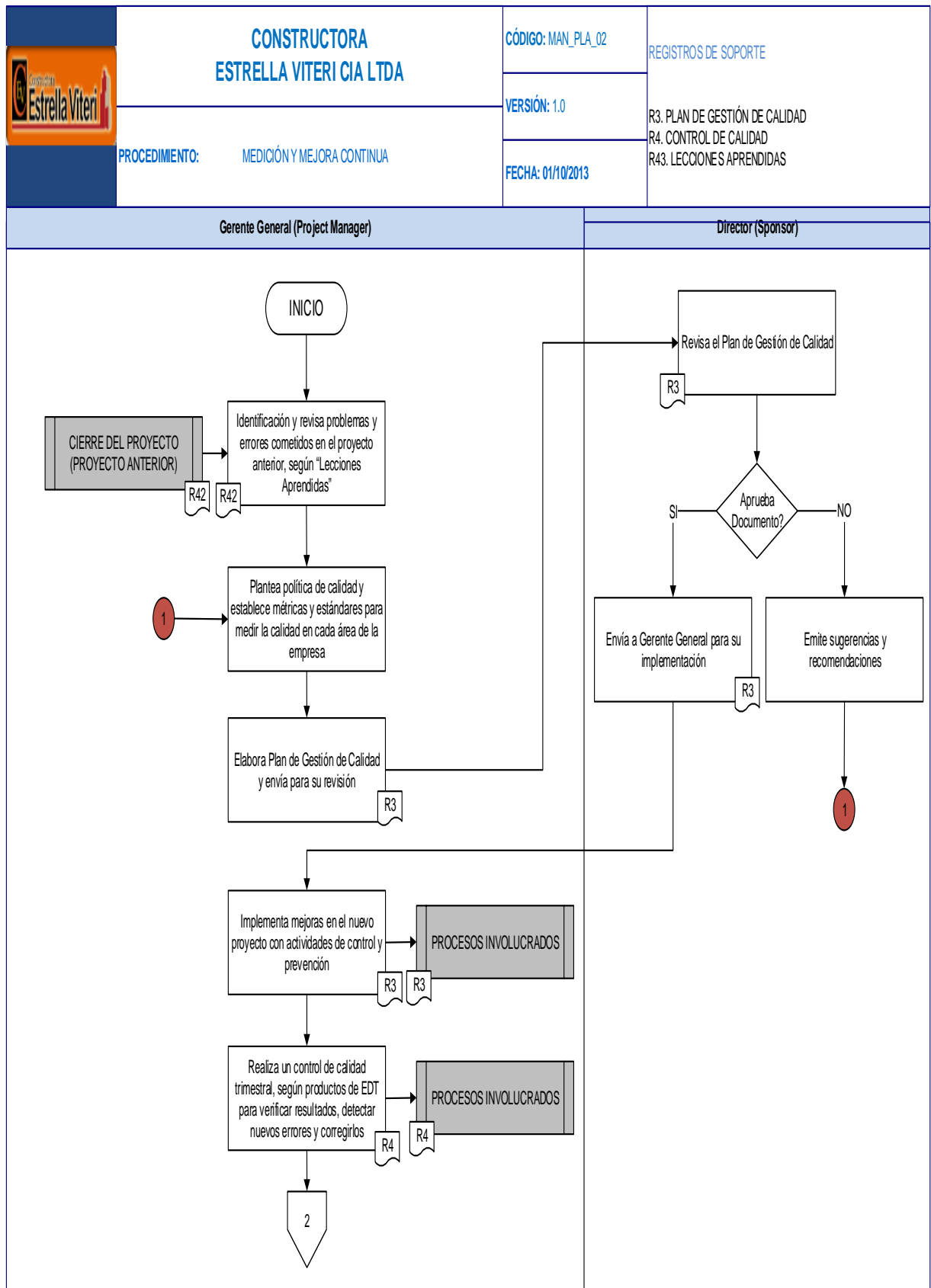
7. DOCUMENTOS

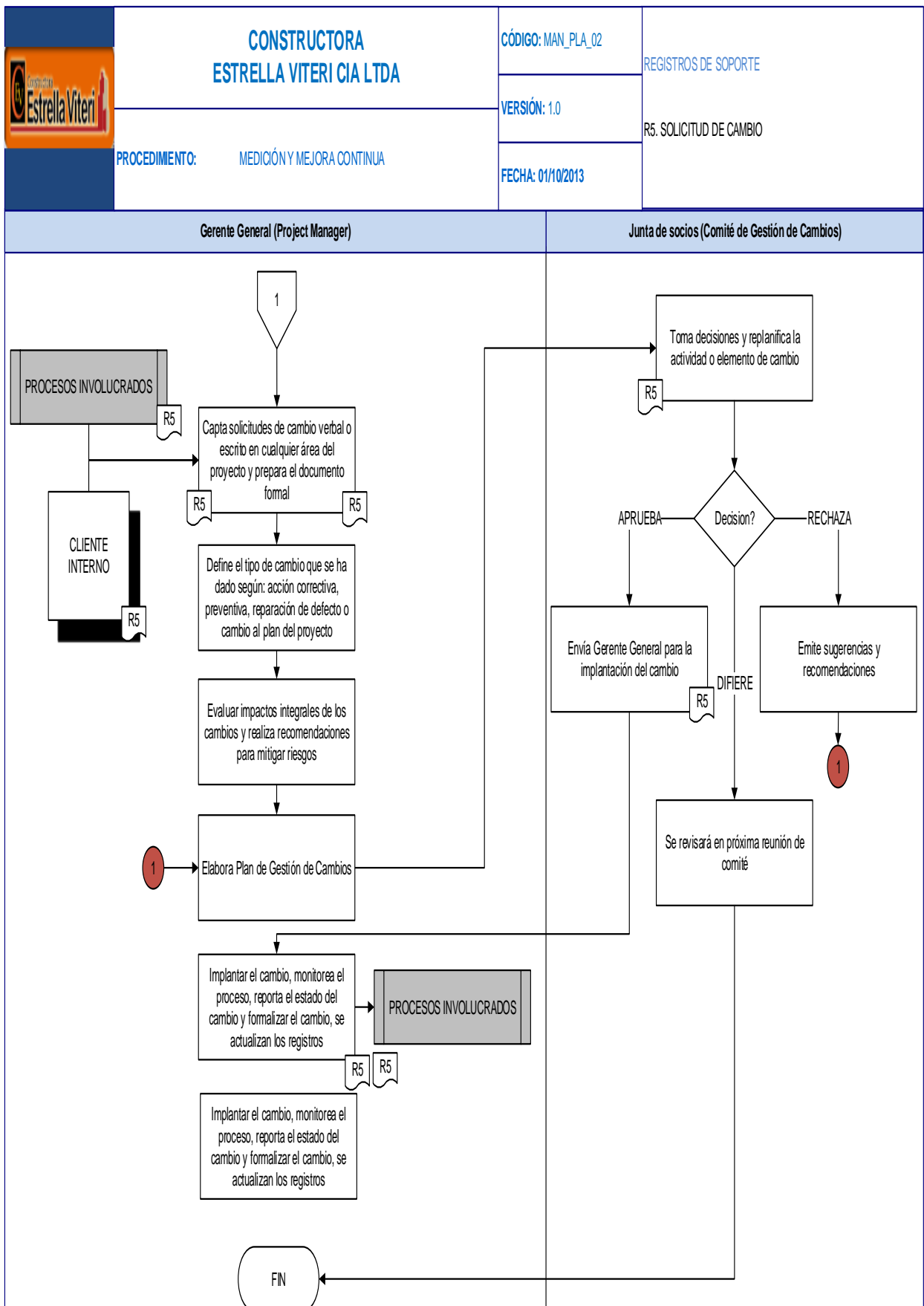
Código	Nombre
DOC-01-PLA-02	PMBOK
DOC-04-PLA-02	Política de Calidad

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-03-PLA-02	Plan de Gestión de Calidad	Digital / Impreso	Permanencia Directorio Actual	Actualización
REG-04-PLA-02	Control de Calidad	Digital	2 Años	Actualización
REG-05-PLA-02	Solicitud de Cambio	Digital	Según desarrollo del Proyecto	Actualización

9. DIAGRAMA DE FLUJO





PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO		TIPO DE PRODUCTO		
Edificio Estrella 8		Departamento		
POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROYECTO				
LINEA BASE DE CALIDAD DEL PROYECTO				
FACTOR DE LA CALIDAD RELEVANTE	OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA A UTILIZAR	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICIÓN	FRECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE
Rendimiento del proyecto				
Satisfacción del cliente				
PLAN DE MEJORA DE PROCESOS				
MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD				
PAQUETE DE TRABAJO	ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	
ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD				
GERENTE GENERAL (GERENTE DE PROYECTO)	OBJETIVOS			
	FUNCIONES			
	REPORTA A			
	SUPERVISA A			
	REQUISITOS DE CONOCIMIENTO			
	REQUISITOS DE HABILIDADES			
GERENTE GENERAL (GERENTE DE PROYECTO)	OBJETIVOS			
	FUNCIONES			
	REPORTA A			
	SUPERVISA A			
	REQUISITOS DE CONOCIMIENTO			
	REQUISITOS DE HABILIDADES			
MIEMBROS DEL EQUIPO DEL PROYECTO (GERENTE DE PROYECTO)	OBJETIVOS			
	FUNCIONES			
	REPORTA A			
	SUPERVISA A			
	REQUISITOS DE CONOCIMIENTO			
	REQUISITOS DE HABILIDADES			
GERENTE GENERAL (GERENTE DE PROYECTO)	OBJETIVOS			
	FUNCIONES			
	REPORTA A			
	SUPERVISA A			
	REQUISITOS DE CONOCIMIENTO			
	REQUISITOS DE HABILIDADES			
ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD DEL PROYECTO				
CUALITATIVA		CUANTITATIVA		

DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA LA CALIDAD			
NOMBRE			
REPORTA A			
SUPERVISA A			
OBLIGACIONES	Exigir el cumplimiento de los entregables del proyecto		
PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD			
HITO O EVENTO		FECHA PROGRAMADA	
Inicio de obra			
Planificación de obra			
Presupuesto y control			
Ejecución de obra			
Seguimiento y control de obra			
Cierre de obra			
Administración y contratación de personal			
Gestión de comunicaciones			
Adquisiciones			
Gestión de riesgos de personal			
PROVEEDORES DEL PROYECTO			
PROVEEDOR		ROL	
PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO (riesgos negativos)			
PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO (riesgos positivos)			
PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO			
CONCEPTO		MONTO (\$)	
PERSONAL			
MATERIAL			
MAQUINARIA			
OTROS COSTOS			
TOTAL LINEA BASE			
RESERVA DE CONTINGENCIA			
RESERVA DE GESTIÓN			
TOTAL PRESUPUESTO			

PROMOTOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO			
NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA


CONTROL DE CALIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento

DATOS DE ENTREGABLE INSPECCIONADO				
FASE	ENTREGABLE 2do NIVEL	ENTREGABLE 3cer NIVEL	PAQUETE DE TRABAJO	
ELABORADO POR:				
ESTÁNDAR O NORMA PARA REALIAR LA INSPECCIÓN:				
<u>DATOS DE LA INSPECCIÓN</u>				
OBJETIVOS DE LA INSPECCIÓN				
PERSONA	ROL EN EL PROYECTO	ROL DURANTE LA INSPECCIÓN	OBSERVACIONES	
GRUPOS DE INSPECCIÓN				
MODO DE INSPECCIÓN				
MÉTODO	FECHA	LUGAR	HORARIO	OBSERVACIONES
RESULTADOS DE LA INSPECCIÓN:		CONFORME:		X
LISTA DE DEFECTOS A CORREGIR O MEJORAS A REALIZAR		RESPONSABLE	FECHA REQUERIDA	OBSERVACIONES

SOLICITUD DE CAMBIOS

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO		SOLICITANTES DE CAMBIO
Edificio Estrella 8	Departamento		
TIPO DE CAMBIO REQUERIDO (marcar con una "x")			
ACCIÓN CORRECTIVA	<input type="checkbox"/>	REPARACIÓN POR DEFECTO	<input type="checkbox"/>
ACCIÓN PREVENTIVA	<input type="checkbox"/>	CAMBIO EN EL PLAN DE PROYECTO	<input type="checkbox"/>
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN ACTUAL: defina el problema general que se pretende resolver			
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO: precisar el cambio con qué, quién, cómo y dónde			
RAZÓN POR LA QUE SE SOLICITA EL CAMBIO: Porqué motivo se solicita el cambio			
EFECTOS EN EL PROYECTO			
EN EL CORTO PLAZO	EN EL LARGO PLAZO		
EFECTOS EN OTROS PROYECTOS			
EFECTOS EXTERNOS EN CLIENTES, MERCADOS, PROVEEDORES, GOBIERNO, ETC			
REVISIÓN DEL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS			
FECHA DE REVISIÓN			
EFFECTUADA POR			
RESULTADOS DE REVISIÓN (APROBADA / RECHAZADA)			
RESPONSABLE DE APLICAR, INFORMAR			

	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_PLA_03	GESTION DE COMUNICACIONES	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Garantizar la gestión del manejo de la información entre los integrantes de la empresa, mediante herramientas que ayudan a resolver problemas, tener mayor interacción entre procesos y control de actividades.

2. ALCANCE

El proceso aplica para todos los procesos de la empresa Constructora Estrella Viteri.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerencias de cada Área.

4. DEFINICIONES

- **Comunicaciones:** herramienta para intercambiar ideas, coordinar actividades, resolver polémicas y gestionar la interacción de los procesos.

5. POLITICAS

- Escalar a la figura inmediata superior en caso de no poder resolver un problema en su gestión.
- Capturar y registrar los acontecimientos en cada proceso, que sirvan como puntos débiles a mejorar para abordar su tratamiento y resolución entre los gerentes.
- Programar reuniones semanales para controlar los acontecimientos o polémicas suscitadas.
- Dar seguimiento a las polémicas para constatar que ha sido aplicada la solución y si ha tenido un efecto positivo, de no ser así diseñar nuevas soluciones.
- Revisar constantemente el plan de comunicaciones y modificarlo de ser el caso.

6. INDICADORES

Código	IND-04-PLA-03					
Nombre	Efectividad de la comunicación de acuerdo con el objetivo y la meta					
Descripción	Este indicador busca lograr el compromiso y apoyo de la alta gerencia					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(N° de polémicas resueltas / N° de polémicas originadas)*100	Mensualmente	Positivo	70%	100%	Gerencias	Gerente General

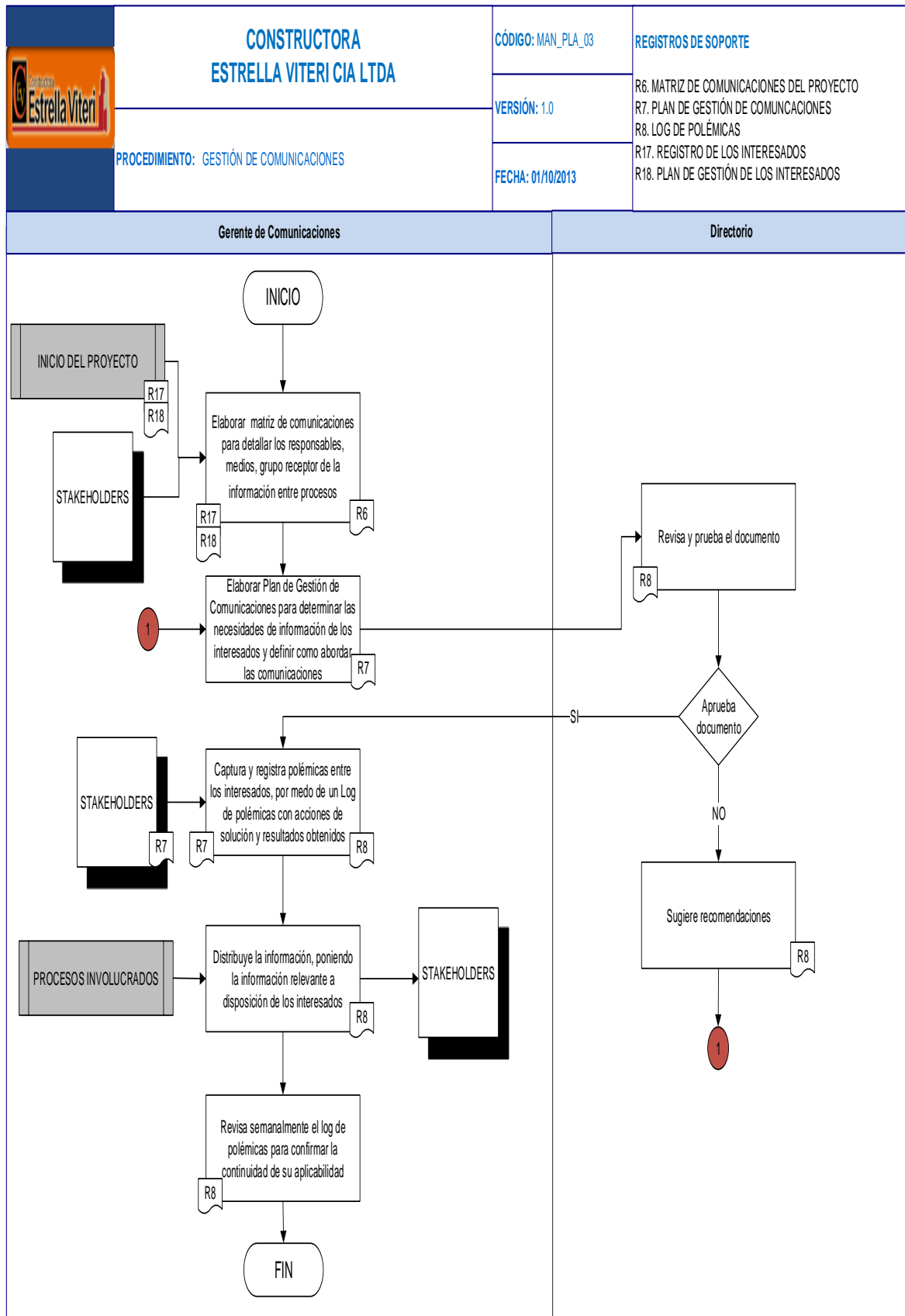
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01-PLA-01	PMBOK
DOC-05-PLA-03	Políticas de Medio Ambiente
DOC-07-PLA-03	Políticas de Ética empresarial
DOC-08-PLA-03	Política de Responsabilidad Social

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-06-PLA-03	Matriz de comunicaciones del proyecto	Digital	Duración del Proyecto	Actualización
REG-07-PLA-03	Plan de Gestión de comunicaciones	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-08-PLA-03	Log de Polémicas	Digital	Duración del Proyecto	Actualización

9. DIAGRAMA DE FLUJO



MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento


[illegible]

PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

NOMBRE DEL PROYECTO				TIPO DE PRODUCTO			
Edificio Estrella 8				Departamento			
COMUNICACIONES DEL PROYECTO: matriz de comunicaciones							
<p>PROCEDIMIENTO PARA TRATAR POLÉMICAS: especificando la forma de capturarlas y registrarlas, el modo en que se abordará su tratamiento y resolución, la forma de controlarlas y hacerlas seguimiento, el método de escalamiento en caso de no poder resolverlas</p>							
<p>1. Se captan las polémicas a través de la observación y conversación, o de alguna persona o grupo que los exprese formalmente.</p> <p>2. Se codifican y registran las polémicas en el Log de Control de Polémicas</p>							
CÓDIGO DE POLÉMICA	DESCRIPCIÓN	INVOLUCRADOS	EFOQUE DE SOLUCIÓN	ACCIONES DE SOLUCIÓN	RESPONSABLE	FECHA	RESULTADO OBTENIDO
<p>3. Se revisa el Log de Control de Polémicas en la reunión semanal de coordinación con el fin de:</p> <p>a. Determinar las soluciones a aplicar a las polémicas pendientes por analizar, designar un responsable por su solución, un plazo de solución, y registrar la programación de estas soluciones en el Log de Control.</p> <p>b. Revisar si las soluciones programadas se están aplicando, de no ser así se tomarán acciones correctivas al respecto.</p> <p>c. Revisar si las soluciones aplicadas han sido efectivas y si la polémica ha sido resuelta, de no ser así se diseñarán nuevas soluciones (continuar en el paso 'a').</p> <p>4. En caso que una polémica no pueda ser resuelta o en caso que haya evolucionado hasta convertirse en un problema, deberá ser abordada con el siguiente método de escalamiento:</p> <p>a. En primera instancia será tratada de resolver por el Project Manager y el Equipo de Gestión de Proyecto, utilizando el método estándar de resolución de problemas.</p> <p>b. En segunda instancia será tratada de resolver por el Project Manager, el Equipo de Gestión de Proyecto, y los miembros pertinentes del Equipo de Proyecto, utilizando el método estándar de resolución de problemas.</p> <p>c. En tercera instancia será tratada de resolver por el Sponsor, el Project Manager, y los miembros pertinentes del proyecto, utilizando la negociación y/o la solución de conflictos.</p> <p>d. En última instancia será resuelta por el Sponsor o por el Sponsor y el Comité de Control de Cambios si el primero lo cree conveniente y necesario.</p> <p>El Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:</p> <p>1. Hay una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto.</p> <p>2. Hay una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los stakeholders.</p> <p>3. Hay personas que ingresan o salen del proyecto.</p> <p>4. Hay cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto.</p> <p>5. Hay cambios en la matriz autoridad versus influencia de los stakeholders.</p> <p>6. Hay solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales.</p> <p>7. Hay quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos.</p> <p>8. Hay evidencias de resistencia al cambio.</p> <p>9. Hay evidencias de deficiencias de comunicación intraproyecto y extraproyecto. La actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá seguir los siguientes pasos:</p> <p>1. Identificación y clasificación de stakeholders.</p> <p>2. Determinación de requerimientos de información.</p> <p>3. Elaboración de la Matriz de Comunicaciones del Proyecto.</p> <p>4. Actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones.</p> <p>5. Aprobación del Plan de Gestión de las Comunicaciones.</p> <p>6. Difusión del nuevo Plan de Gestión de las Comunicaciones.</p>							
GUÍAS PARA EVENTOS DE COMUNICACIÓN: defina guía para reuniones, conferencias, correo electrónico							
GUÍA PARA DOCUMENTACIÓN DE PROYECTOS: guía para codificación, almacenamiento, recuperación y reparto de documentos del proyecto							
GUÍA PARA EL CONTROL DE VERSIONES: registro y control ordenado de versiones de los documentos							
GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA DEL PROYECTO: glosario de términos, nombres, conceptos y fórmulas							

LOG DE POLÉMICAS

[illegible]

	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_PLA_04	GESTIÓN DE RIESGOS	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Identificar, evaluar y dar una respuesta a riesgos recurrentes y potenciales que tiene la empresa así como garantizar la integridad física de los trabajadores por medio de la aplicación de medidas de seguridad y del Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.

2. ALCANCE

El proceso aplica para todos los procesos de la empresa Constructora Estrella Viteri.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerencias de cada Área.

4. DEFINICIONES

- **Riesgos:** herramienta para detectar posibilidades de ocurrencias negativas en la organización

5. POLITICAS

- Cumplir con la metodología de gestión de riesgos planteada en el Plan de Gestión de Riesgos.
- Definir roles y responsabilidades para medición de riesgos por parte del Gerente General.
- Modificar el Plan de Gestión de Riesgos cada vez que se detecte un nuevo riesgo.
- Realizar un plan de contingencia por cada riesgo detectado.

6. INDICADORES

Código	IND-05-PLA-04					
Nombre	Riesgos Ocasionados					
Descripción	Este indicador muestra los riesgos incurridos por proyecto					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(N° de planes de contingencia planteados / N° de riesgos detectados) *100	Mensualmente	Positivo	80%	100%	Gerencias	Gerente General

Código	IND-06-PLA-04					
Nombre	Tiempo de Respuesta a Riesgos					
Descripción	Este indicador mide la eficacia con la que se atienden los riesgos					

Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha de atención al riesgo – fecha de conocimiento del riesgo	Mensual	Negativo	1 hora	24 horas	Gerencias	Gerente General

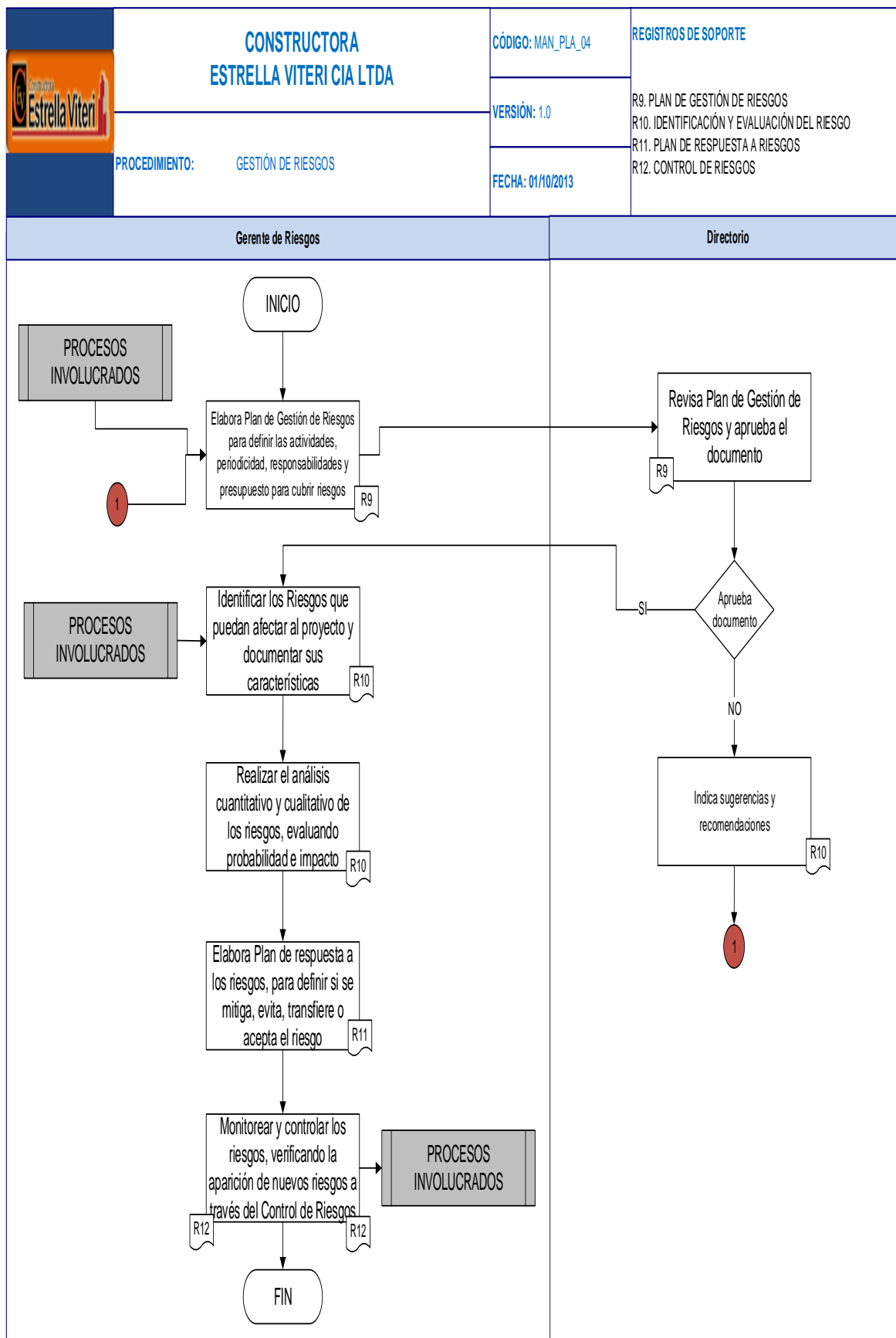
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01-PLA-01	PMBOK
DOC-09-PLA-04	Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo
DOC-10-PLA-04	Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo
DOC-11-PLA-04	Política de Prevención de Riesgos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-09-PLA-04	Plan de Gestión de Riesgos	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-10-PLA-04	Identificación y evaluación del riesgo	Digital	Duración del Proyecto	Actualización
REG-11-PLA-04	Plan de Respuesta a Riesgos	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-12-PLA-04	Control de Riesgos	Digital	Duración del Proyecto	Actualización

9. DIAGRAMA DE FLUJO



PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

NOMBRE DEL PROYECTO		TIPO DE PRODUCTO		
Edificio Estrella 8		Departamento		
METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS				
PROCESO	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	
Planificación de gestión de riesgos	Elaborar plan de gestión de riesgos	PMBOK		
Identificación de riesgos	Identificar que riesgos pueden afectar al proyecto y documentar sus características	Check list de riesgos		
Análisis cualitativo de riesgos	Evaluar probabilidad e impacto Establecer ranking de importancia	Matriz de probabilidad e impacto	Sponsor y usuarios	
Análisis cuantitativo de riesgos				
Planificación de respuesta a riesgos	Definir procedimiento de respuesta a riesgos y como se va a ejecutar estas respuestas			
Seguimiento y control de riesgos	Verificar la ocurrencia de riesgos, verificar la aparición de nuevos riesgos			
ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DE RIESGOS				
PROCESO	ROLES	PERSONAS	RESPONSABILIDADES	
Planificación de gestión de riesgos				
Identificación de riesgos				
Análisis cualitativo de riesgos				
Análisis cuantitativo de riesgos				
Planificación de respuesta a riesgos				
Seguimiento y control de riesgos				
PRESUPUESTO DE GESTIÓN DE RIESGOS				
PROCESO	PERSONAS	MATERIALES	EQUIPOS	TOTAL
Planificación de gestión de riesgos	LIDER 50			
	APOYO 150			
	MIEMBROS 30			
				\$ 230
Identificación de riesgos	LIDER			
	APOYO			
	MIEMBROS			
Análisis cualitativo de riesgos	LIDER			
	APOYO			
	MIEMBROS			
Análisis cuantitativo de riesgos	LIDER			
	APOYO			
	MIEMBROS			
PERIODICIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS				
PROCESO	MOMENTO DE EJECUCIÓN	ENTREGABLE DEL EDT	PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN	
Planificación de gestión de riesgos	Al inicio del proyecto	1.2 Plan Gestión de Proyectos	Una vez semanal	
Identificación de riesgos				
Análisis cualitativo de riesgos				
Análisis cuantitativo de riesgos				
Planificación de respuesta a riesgos				
Seguimiento y control de riesgos				

IDENTIFICACIÓN Y EVALUCIÓN DEL RIESGO

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento

PROBABILIDAD	VALOR NÚMÉRICO	IMPACTO	VALOR NÚMÉRICO
MUY IMPROBABLE	0.1	MUY BAJO	0.05
RELATIVAMENTE PROBABLE	0.3	BAJO	0.10
PROBABLE	0.5	MODERADO	0.20
MUY PROBABLE	0.7	ALTO	0.40
CASI CERTEZA	0.9	MUY ALTO	0.80

TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD POR IMPACTO
MUY ALTO	MAYOR A 0.50
ALTO	MENOR A 0.50
MODERADO	MENOR A 0.30
BAJO	MENOR A 0.10
MUY BAJO	MENOR A 0.05

CÓDIGO DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA RAIZ	DISPARADOR	ENTREGABLES AFECTADOS	ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD	OBJETIVO AFECTADO	ESTIMACIÓN DE IMPACTO	PROB. X IMPACTO	TIPO DE RIESGO
R001	Modificación del presupuesto de obra	Inflación anual	Imposición Gubernamental	Presupuesto del Proyecto	0.3	Alcance			Bajo
						Tiempo	0.20	0.06	
						Costo			
						Calidad			
						Total probabilidad por impacto		0.06	

PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento

PROBABILIDAD	VALOR NÚMÉRICO	IMPACTO	VALOR NÚMÉRICO
MUY IMPROBABLE	0.1	MUY BAJO	0.05
RELATIVAMENTE PROBABLE	0.3	BAJO	0.10
PROBABLE	0.5	MODERADO	0.20
MUY PROBABLE	0.7	ALTO	0.40
CASI CERTEZA	0.9	MUY ALTO	0.80


TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD POR IMPACTO
MUY ALTO	MAYOR A 0.50
ALTO	MENOR A 0.50
MODERADO	MENOR A 0.30
BAJO	MENOR A 0.10
MUY BAJO	MENOR A 0.05

[illegible]

CONTROL DE RIESGOS

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento

RIESGOS ACTUALES POTENCIALES
REVISIÓN DE DISPARADOR PARA LOS RIESGOS IDENTIFICADOS INICIALMENTE
REVISIÓN Y CONFIRMACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO ESTIMADOS INICIALMENTE
REVISIÓN DE ADECUACIÓN DE RESPUESTAS PLANIFICADAS PARA LOS RIESGOS IDENTIFICADOS INICIALMENTE
REVISIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA PARA LOS RIESGOS IDENTIFICADOS INICIALMENTE
VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN DE RESPUESTAS PLANIFICADAS
RIESGOS ACTUALES SUCEDIDOS
VALORACIÓN DE IMPACTO REAL <u>VS</u> IMPACTO ESTIMADO
REVISIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA
ELABORACIÓN DE PLANES DE EMERGENCIA
NUEVOS RIESGOS DETECTADOS
DEFINICIÓN DE DISPARADORES
EVALUACIÓN CUALITATIVA Y CARACTERIZACIÓN DE RIESGOS
DEFINICIÓN DE RESPUESTAS PLANIFICADAS
DEFINICIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA
PROGRAMACIÓN DE EJECUCIÓN DE RESPUESTAS PLANIFICADAS

	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GPY_01	INICIO DEL PROYECTO	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Establecer las bases del proyecto definiendo los recursos que se utilizarán, así como su alcance, calidad, tiempo y costo para dar inicio y aprobación al mismo.

2. ALCANCE

El proceso aplica para todos los procesos de realización de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Técnico

4. DEFINICIONES

- **Project charter – Acta de Constitución del proyecto:** Es un documento que sirve para dar autorización al proyecto en donde se documenta las necesidades de negocio y el nuevo producto que se pretende obtener, se usa para validar o refinar las decisiones tomadas.
- **Stakeholders – partes interesadas:** son los actores clave que interactúan durante todo el proyecto o en distintas fases del mismo, aportando de alguna manera en la realización del negocio.

5. POLITICAS

- Se deberá realizar este proceso cada vez que comience un proyecto nuevo.
- Todos los socios deben ser partícipes en la reunión de kick off del proyecto.

6. INDICADORES

Código	IND-07-GPY-01					
Nombre	Efectividad Acta de Constitución					
Descripción	Este indicador muestra los reprocesos que puede existir en el inicio de la obra.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Comparación objetivo de calidad propuesto con el resultante	Fin de Proyecto	Positivo	80%	100%	Gerente Técnico	Gerente General

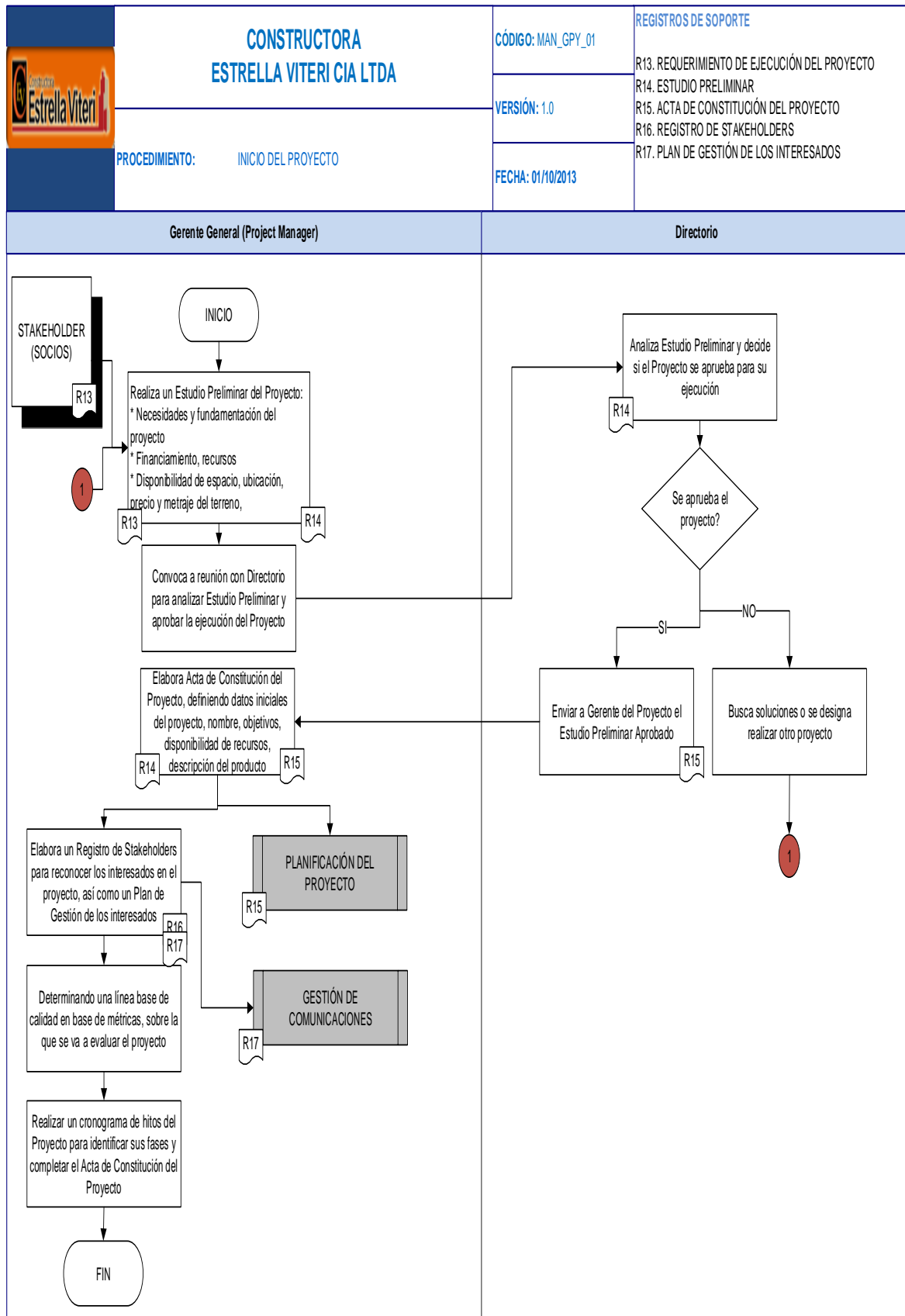
Código	Nombre
DOC-01-PLA-01	PMBOK

7. DOCUMENTOS

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-13-GPY-01	Requerimiento de ejecución del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-14-GPY-01	Estudio Preliminar	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-15-GPY-01	Acta de Constitución del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-16-GPY-01	Registro de los Interesados	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-17-GPY-01	Plan de Gestión de los interesados	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización

9. DIAGRAMA DE FLUJO



ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO		TIPO DE PRODUCTO		
Edificio Estrella 8		Departamento		
POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROYECTO				
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: qué, quién, cómo, cuándo, dónde				
FACTOR DE LA CALIDAD RELEVANTE	OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA A UTILIZAR	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICIÓN	FRECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE
Rendimiento del proyecto				
Satisfacción del cliente				
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO: descripción del producto del proyecto, servicio o capacidad a generar				
DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO: descripción de requerimientos funcionales, no funcionales, de calidad, etc. del producto / proyecto				
OBJETIVOS DEL PROYECTO: metas hacia las cuales se debe dirigir el trabajo del proyecto en términos de la triple restricción				
CONCEPTO	OBJETIVOS		CRITERIO DE ÉXITO	
ALCANCE				
TIEMPO				
COSTO				
ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD DEL PROYECTO				
CUALITATIVA		CUANTITATIVA		
FINALIDAD DEL PROYECTO: propósito general por el cual se ejecuta el proyecto				
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO: motivos y argumentos que justifican la ejecución del proyecto				
JUSTIFICACIÓN CUALITATIVA		JUSTIFICACIÓN CUANTITATIVA		
DESIGNACIÓN DEL PROJECT MANAGER DEL PROYECTO				
PROVEEDOR		ROL		
PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO				
NOMBRE				
REPORTA A				
SUPERVISA A				
CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO				
HITOS O EVENTO SIGNIFICATIVO		FECHA PROGRAMADA		
ORGANIZACIONES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO				
ORGANIZACIÓN		ROL QUE DESEMPEÑA		
PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO (riesgos negativos)				
PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO (riesgos positivos)				

PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO			
CONCEPTO			MONTO
PERSONAL			
MAQUINARIA			
MATERIALES			
OTROS COSTO			
TOTAL LINEA BASE			
RESERVA DE CONTINGENCIA			
RESERVA DE GESTIÓN			
TOTAL PRESUPUESTO PRELIMINAR			
SPONSOR PATROCINADOR (SOCIO MAYORITARIO) QUE AUTORIZA			
NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA

REGISTRO DE LOS INTERESADOS

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento


[illegible]

I: inicio; P: planificación; E: ejecución; S: supervisión; C: control

Influencia: Alta, media, baja

PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

NOMBRE DEL PROYECTO		TIPO DE PRODUCTO		
Edificio Estrella 8		Departamento		
INTERESADOS (PERSONAS O GRUPOS)	INTERÉS EN EL PROYECTO	EVALUACIÓN DEL IMPACTO	ESTRATEGIA POTENCIAL PARA GANAR SOPORTE O REDUCIR OBSTÁCULOS	OBSERVACIONES O COMENTARIOS
Gerente General	Mejora de orden y rendimiento en su organización	Alto	Dar una pequeña charla sobre el efecto de la madurez en gestión de proyectos en el desarrollo de tiempo y costo de los proyectos.	
Cliente	Comprar departamentos de vivienda	Muy alto		
Proveedor acabados	Proveedor material de acabados para abastecer a todo el proyecto	Muy alto	Proporcionarles feedback detallado e inmediato para que puedan mejorar su desarrollo y cumplir todas las obligaciones contractuales que la empresa tiene con ellos	

	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GPY_02	PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Diseñar por etapas las fases de la construcción de la obra, programando cada actividad que apoye al fiel cumplimiento a los parámetros de la construcción y giro del negocio de la empresa.

2. ALCANCE

El proceso aplica para todos los procesos de realización de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Técnico

4. DEFINICIONES

- **Diseño Estructural:** es un ensamblaje de elementos que mantienen su unidad y sirven para resistir cargas resultantes de su uso y de su peso propio y darle forma a un cuerpo u obra civil.
- **Diseño Arquitectónico:** se refiere a un conjunto de técnicas en las que, por medio de herramientas de computación gráfica, se pueden desarrollar proyectos arquitectónicos, en donde se satisface las demandas por espacios habitables, tanto en lo estético, como en lo tecnológico.
- **Diseño eléctrico:** Dimensionamiento y cálculo de la instalación eléctrica de un edificio.
- **Diseño Sistema Contra Incendios:** controlar fluidos peligrosos, escape de gases, protege personas y bienes, eliminación de circunstancias que desencadenan en riesgos.
- **Diseño Sistema de Seguridad:** es un diseño técnico que ayuda a controlar robos, acceso al edificio, etc.
- **Planificación estratégica:** es un sistema gerencial que cubre misión, visión, valores corporativos, objetivos y estrategias factibles de lograr, basado en las oportunidades, amenazas que ofrece el entorno, y en las fortalezas y debilidades de la empresa.

5. POLITICAS

- Realizar la planificación y diseño de obra al inicio de cada proyecto de construcción.
- Cumplir con todos los permisos legales y plazos que exige el Estado en esta etapa de la construcción.

6. INDICADORES

Código	IND-08-GPY-02					
Nombre	Estado de avance del proyecto					
Descripción	Este indicador muestra si se ha cumplido con los diseños de obra					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(% avance real / % avance planificado) * 100	Mensualmente	Positivo	80%	100%	Gerente Técnico	Gerente General

Código	IND-09-GPY-02					
Nombre	Efectividad de la Planificación					
Descripción	Este indicador muestra si se ha cumplido con los diseños de obra					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Nº de cambios realizados en la planificación durante el proyecto y por área	Mensualmente	Negativo	1 cambios por cada área	5 cambios por cada área	Gerente Técnico	Gerente General

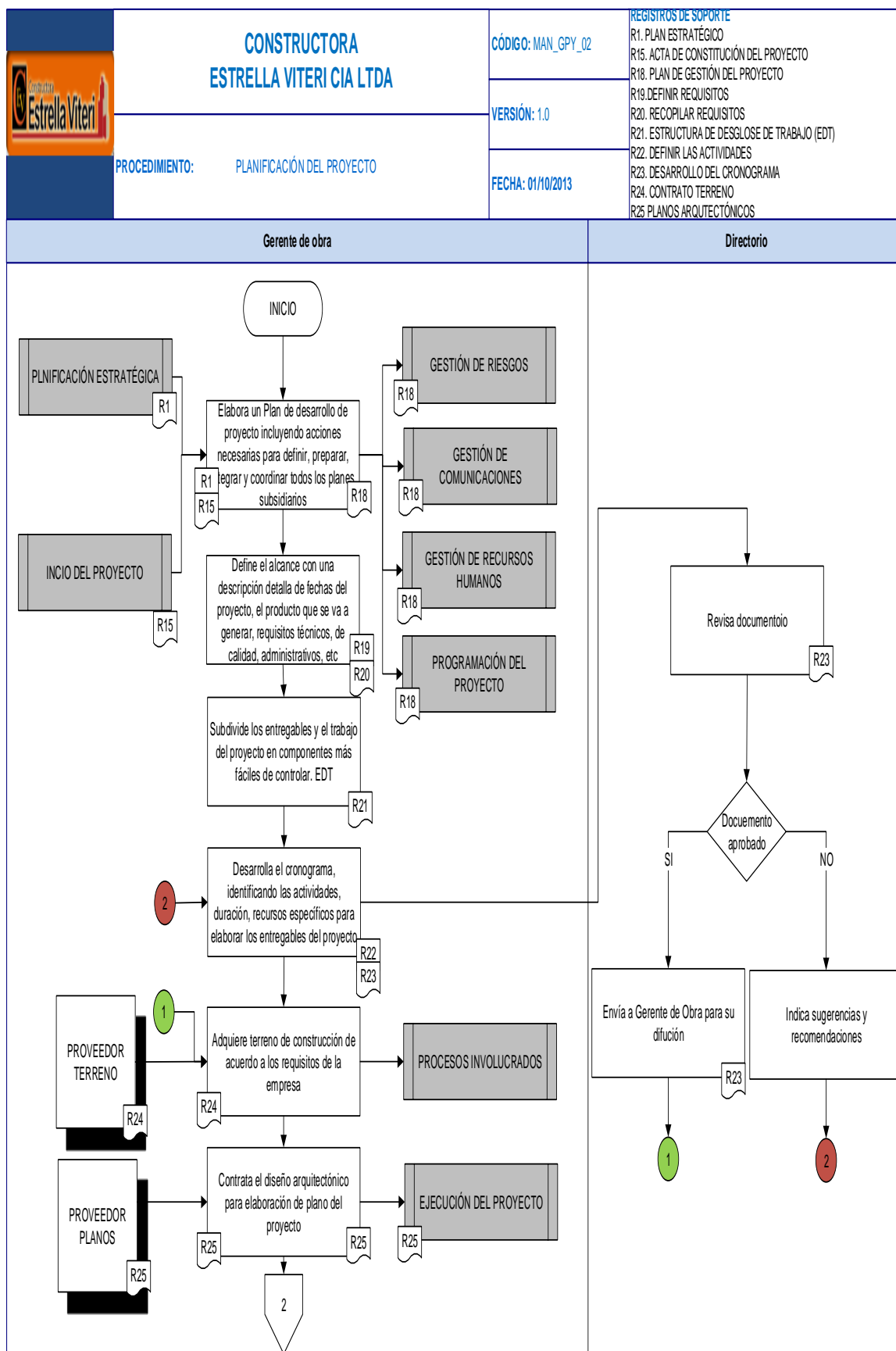
7. DOCUMENTOS

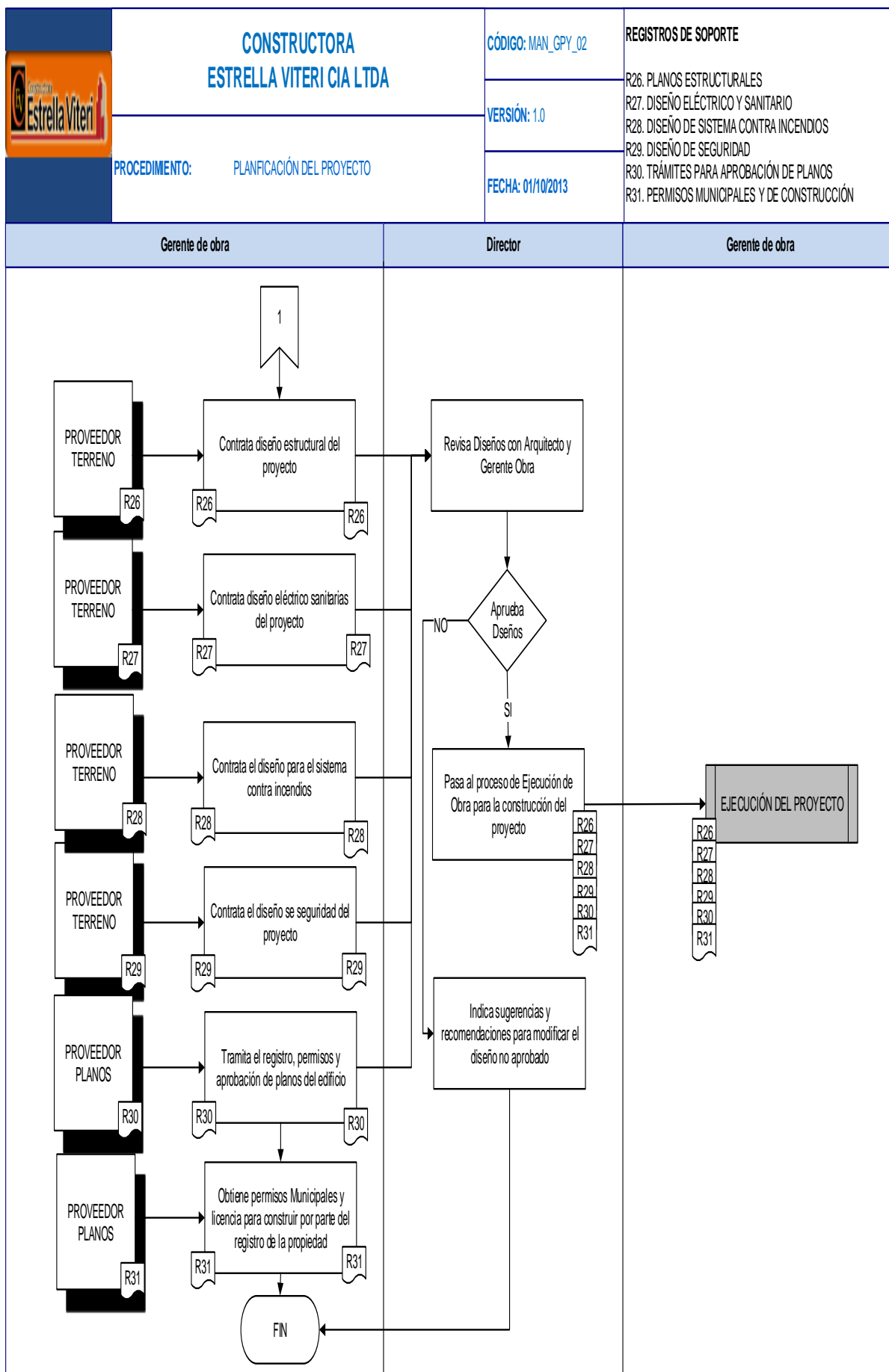
Código	Nombre
DOC-01-PLA-01	PMBOK
DOC-13-GPY-02	Ordenanza 232- Valor del Suelo Urbano y Rural
DOC-14-GPY-02	Ley de Compañías y su Reglamento

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-18-GPY-02	Plan de Gestión del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-19-GPY-02	Definir Requisitos	Digital	Duración del Proyecto	Actualización
REG-20-GPY-02	Recopilar Requisitos	Digital	Duración del Proyecto	Actualización
REG-21-GPY-02	Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-22-GPY-02	Definir las Actividades	Digital	Duración del Proyecto	Actualización
REG-23-GPY-02	Desarrollo del Cronograma	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-24-GPY-02	Contrato Terreno	Físico	Duración del Proyecto	Actualización
REG-25-GPY-02	Planos Arquitectónicos	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-26-GPY-02	Planos Estructurales	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-27-GPY-02	Diseño Eléctrico y Sanitario	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-28-GPY-02	Diseño de Sistema Contra Incendios	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-29-GPY-02	Diseño de Seguridad	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-30-GPY-02	Trámites para Aprobación de Planos	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REG-31-GPY-02	Permisos Municipales y de Construcción	Físico	Duración del Proyecto	Actualización

9. DIAGRAMA DE FLUJO





PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO			TIPO DE PRODUCTO		
Edificio Estrella 8			Departamento		
CICLO DE VIDA DEL PROYECTO					
FASES DEL PROYECTO			ENTREGABLE PRINCIPAL		
Inicio de Obra			Acta de Constitución del Proyecto Identificar a los Interesados		
Planificación de Obra			Plan de Gestión del Proyecto Plan de Gestión del Alcance Recopilar requisitos Definir alcance Crear EDT Plan de Gestión de Calidad Plan de Gestión de los Grupos de interés		
Presupuesto y Control			Plan de Gestión del Cronograma Definir las actividades Secuenciar las actividades Estimar los recursos de las actividades Estimar la duración de las actividades Desarrollar el cronograma Plan de Gestión de Costos Estimar los Costos Determinar el presupuesto		
Ejecución de Obra			Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto Realizar el aseguramiento de calidad Administrar Grupos de interés		
Seguimiento y Control de Obra			Monitorear y controlar el trabajo del proyecto Realizar el control integrado de cambios Validar alcance Controlar alcance Controlar el cronograma Controlar los costos Control de calidad Control de Grupos de interés		
Cierre de Obra			Cierre del Proyecto		
Administración y contratación de Personal			Plan de gestión de recursos humanos Adquirir el equipo del proyecto Desarrollar el equipo del proyecto Dirigir el equipo del proyecto		
Gestión de Comunicaciones			Plan de gestión de comunicaciones Gestionar las comunicaciones Controlar las comunicaciones		
Adquisiciones			Plan de gestión de adquisiciones Efectuar las adquisiciones Controlar las adquisiciones Cerrar las adquisiciones		
Gestión de Riesgos de Personal			Plan de Gestión de Riesgos Identificar los riesgos Realizar el análisis cualitativo de riesgos Realizar el análisis cuantitativo de riesgos Plan de respuesta al riesgo Control de riesgos		
PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS					
PROCESO	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN	IMPUTS	MODO DE TRABAJO	OUTPUTS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Una sola vez, al inicio del proyecto	Escrituras de Constitución de la empresa	Mediante reuniones entre la junta directiva	Acta de constitución del Proyecto	Metodología de gestión de PMI
Desarrollar Plan de gestión del proyecto					
Planificación del Alcance					
Crear EDT					
Desarrollo del					

Cronograma					
Preparación del Presupuesto					
Planificación de Calidad					
Planificación de recursos humanos					
Planificación de las comunicaciones					
Planificación de la gestión de riesgos					
Planificar compras y adquisiciones					
Dirigir y gestionar la ejecución del Proyecto					
Supervisar y Controlar el trabajo del proyecto					
Informar el rendimiento					
ENFOQUE DE TRABAJO					
<p>Proceso a seguir:</p> <p>El equipo se reúne para definir cuál será el alcance del proyecto</p> <p>Se establece los documentos de gestión de proyecto que respaldan los acuerdos tomados por el equipo</p> <p>Se establecen las responsabilidades y roles del equipo y las fechas en que deberán estar listos los entregables</p> <p>Se realizan reuniones semanales del equipo del proyecto para informar el estado del proyecto, en términos de costo, calidad y tiempo con el Informe de rendimiento del Proyecto</p> <p>Al término del proyecto se verifica la entrega de todos los entregables y se elaboran los documentos de cierre del proyecto</p>					
<p>PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS: descripción de la forma en que se monitorean los cambios, incluyendo: qué, quién, cómo, cuándo, dónde</p>					
Ver registro					
<p>PLAN DE GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN: define aquellos ítems que son configurables, los que requieren un control formal de cambios y los procesos para controlar los cambios a dichos ítems</p>					
Ver registro					
GESTIÓN DE LINEAS BASE: sirve para medir el desempeño y rendimiento del proyecto					
<p>El informe de rendimiento del proyecto es un documento que se presentará semanalmente en la reunión de coordinación del equipo, con la siguiente información:</p> <p>Estado Actual del Proyecto:</p> <p>Situación del Alcance: Avance real y avance planificado</p> <p>Eficiencia del Cronograma</p> <p>Eficiencia del Costo</p> <p>Cumplimiento de objetivos de calidad</p> <p>Reporte de Progreso:</p> <p>Avance del Período: % planificado y % real</p> <p>Valor ganado del período</p> <p>Costo del período</p> <p>Eficiencia del cronograma en el periodo</p> <p>Eficiencia del costo en el periodo</p> <p>Pronósticos:</p> <p>Pronóstico del costo</p> <p>Pronóstico del tiempo: fecha de término planificada y fecha de término pronosticada</p> <p>Problemas y pendientes programados para resolver</p> <p>Curva S del Proyecto:</p>					
COMUNICACIÓN ENTRE STAKEHOLDERS (INTERESADOS)					
NECESIDADES DE COMUNICACIÓN	TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN				
Documentación de la gestión del proyecto	<p>Reuniones del equipo del proyecto para definir el alcance del mismo</p> <p>Distribución de los documentos de gestión del proyecto a todos los miembros del equipo del proyecto mediante documento físico y digital</p>				
Reuniones de coordinación de actividades del proyecto	<p>Reuniones del equipo del proyecto según sean pertinentes (dependiendo de la necesidad o urgencia de los entregables del proyecto) donde se definirán las actividades que se realizarán</p> <p>Todos los acuerdos tomados por el equipo, deberán ser registrados en el acta de reunión de coordinación la cual será distribuida al equipo</p>				
Reuniones de información del estado del proyecto	Reuniones semanales del equipo del proyecto en la cual se revisará el avance real del proyecto en el periodo respectivo				
Informe de desarrollo del proyecto	Documento que será distribuido al equipo del proyecto en la reunión de coordinación semanal y enviado por correo				
Informe de desarrollo	Documento que será distribuido al equipo del proyecto en la reunión de coordinación semanal y				

del trabajo		enviado por correo	
REVISIONES DE GESTIÓN: sirve para abordar los problemas no resueltos y las decisiones pendientes			
TIPO DE REVISIÓN DE GESTIÓN	CONTENIDO	EXTENSIÓN O ALCANCE	OPORTUNIDAD
Reuniones de coordinación del equipo de proyecto	Revisión del acta de reunión anterior Presentación de entregables (Si fuera el caso)	Se informará el estado de los endientes del proyecto	Puede ser originada por petición de algún miembro del equipo
Reunión semanal de información del estado de proyecto	Revisión del acta de reunión anterior Informe de desarrollo del proyecto	La reunión se realizará todos los lunes Deberá estar presente la junta directiva	Programada para todos los lunes
Reuniones con el cliente	Establecer agenda según los requerimientos del cliente	El cliente convocará a una reunión para establecer los acuerdos de mejora en el desarrollo del proyecto de vivienda	Programadas según la solicitud del cliente
Comunicaciones informales	Solicitar feedback del desarrollo de las fases de la obra	Conocer detalles del desarrollo de las sesiones Establecer acuerdos para la mejora de la gestión constructiva	n/a
LINEA BASE Y PLANES SUBSIDIARIOS: los planes subsidiarios se adjuntan al Pan de Gestión del Proyecto			
LINEA BASE		PLANES SUBSIDIARIOS	
DOCUMENTO	ADJUNTO (SI /NO)	TIPO DE PLAN	ADJUNTO (SI /NO)
LINEA BASE DEL ALCANCE		PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE	
		PAN DE GESTIÓN DE REQUISITOS	
		PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	
LINEA BASE DEL TIEMPO		PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS	
		PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD	
LINEA BASE DEL COSTO		PLAN DE RECURSOS HUMANOS	
		PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES	
		PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	
		PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES	

MATRIZ DE REQUISITOS

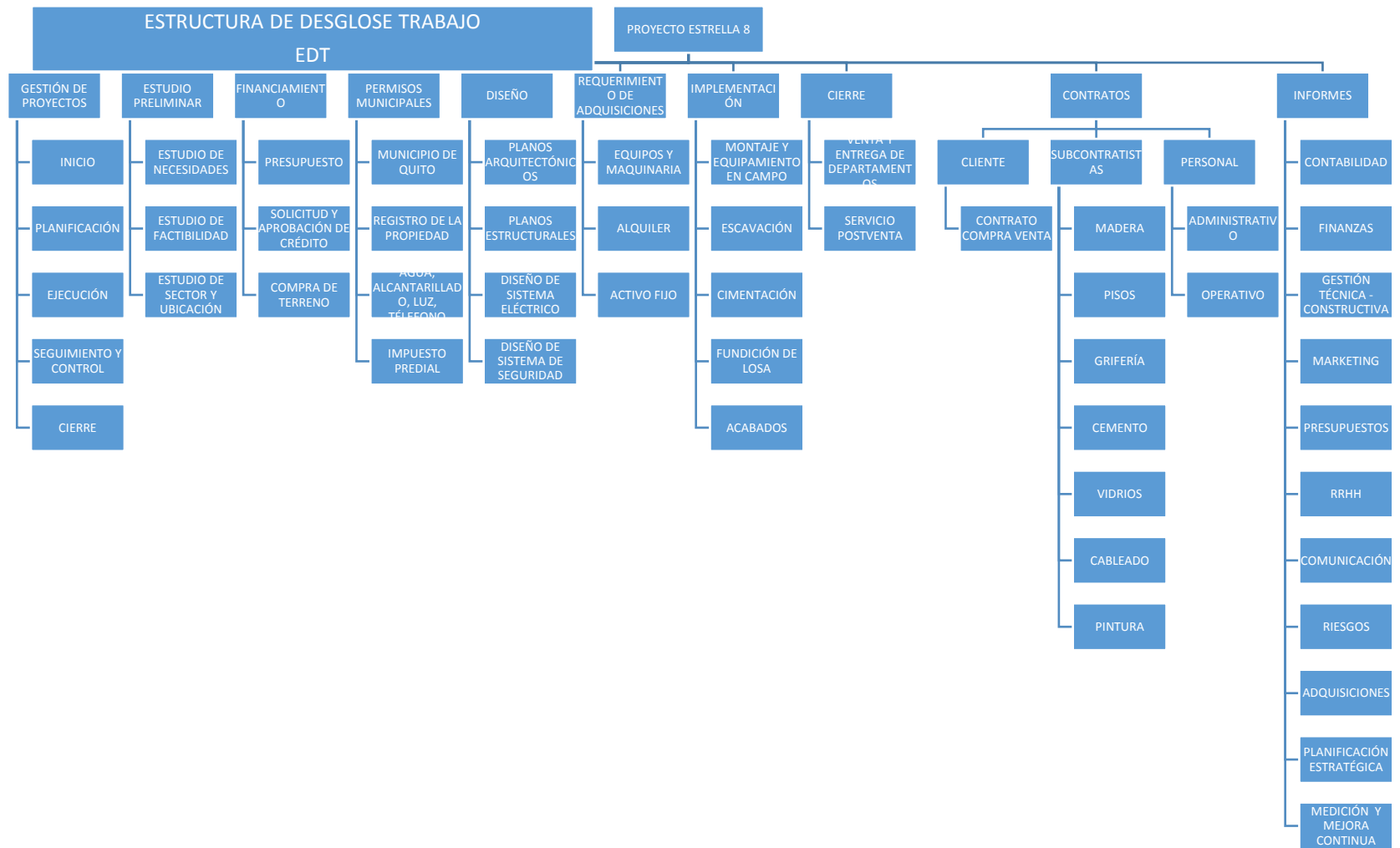
NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento

ESTADO ACTUAL	
ESTADO	ABREVIATURA
Activo	
Cancelado	
Diferido	
Cumplido	

NIVEL DE PRIORIDAD	
ESTADO	ABREVIATURA
Alto	A
Mediano	M
Bajo	B

GRADO DE COMPLEJIDAD	
ESTADO	ABREVIATURA
Alto	A
Mediano	M
Bajo	B

[illegible]



DEFINICIÓN DEL ALCANCE


NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento
FECHA DE INICIO DEL PROYECTO	FECHA TENTATIVA DE FINALIZACIÓN DEL PROYECTO
DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO: descripción del producto o servicio que generará el proyecto	
REQUISITOS: condiciones o capacidades que debe satisfacer el producto para cumplir con contratos, normas, especificaciones u otros documentos formales del proyecto	CARACTERÍSTICAS: propiedades físicas, químicas, energéticas o psicológicas que son distintivas del producto o que describen su singularidad.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO: especificaciones o requisitos de rendimiento, funcionalidad, que deben cumplirse antes que se acepte el producto del proyecto	
CONCEPTOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
TÉCNICOS	
DE CALIDAD	
ADMINISTRATIVOS	
COMERCIALES	
SOCIALES	
ENTREGABLES DEL PROYECTO: productos entregables, intermedios y finales que se generen en cada fase del proyecto	
FASES DEL PROYECTO	PRODUCTOS ENTREGABLES
RESTRICCIONES DEL PROYECTO: factores que limitan el rendimiento del proyecto, el rendimiento de un proceso del proyecto o las opciones de planificación del proyecto, pueden aplicar a los objetivos del proyecto o a los recursos que se emplea en el proyecto	
INTERNOS A LA EMPRESA	EXTERNOS A LA EMPRESA
SUPUESTOS DEL PROYECTO: factores que para propósito de la planificación se consideran verdaderos, reales o ciertos	
INTERNOS A LA EMPRESA	EXTERNOS A LA EMPRESA
AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO	
PATROCINADOR	FIRMA:
DIRECTOR DEL PROYECTO	FIRMA:

DEFINIR LAS ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento
INTRODUCCIÓN: de acuerdo al plan de gestión del alcance los tiempos que se han definido para cada fase del proyecto son los siguientes	
FASE	DESDE - HASTA
ENTREGABLES QUE DEMANDAN MAYOR TIEMPO EN CADA FASE DEL PROYECTO	
ENTREGABLE	FASE
FUNDAMENTO DE LA ESTIMACIÓN DE TIEMPOS PARA LOS PRINCIPALES ENTREGABLES	
FUNDAMENTO PARAMÉTRICO DE LA ESTIMACIÓN DE TIEMPOS	

DESARROLLO DEL CRONOGRAMA



49	 	1.9.2.7 Pintura	5 días	jue 01/01/15	mié 07/01/15	48	Gerente Técnico
50	 	1.9.3 Con empleados	15 días	mar 01/04/14	lun 21/04/14		
51	 	1.9.3.1 Administrativo	15 días	mar 01/04/14	lun 21/04/14	49	Gerente RRHH
52	 	1.9.3.2 Operativo	15 días	mar 01/04/14	lun 21/04/14	51	Gerente RRHH
53	 	1.10 Informes Administrativos	10 días	mar 09/06/15	<u>lun 22/06/15</u>		
54	 	1.10.1 Contabilidad	10 días	mar 09/06/15	lun 22/06/15	6	Gerente Financiero
55	 	1.10.2 Finanzas	10 días	mar 09/06/15	lun 22/06/15	54	Gerente Financiero
56	 	1.10.3 Gestión técnica - Constructiva	10 días	mar 09/06/15	lun 22/06/15	55	Gerente Técnico
57	 	1.10.4 Marketing	10 días	mar 09/06/15	lun 22/06/15	56	Gerente Marketing
58	 	1.10.5 Presupuestos	10 días	mar 09/06/15	lun 22/06/15	57	Gerente General
59	 	1.10.6 Recursos Humanos	10 días	mar 09/06/15	lun 22/06/15	58	Gerente RRHH
60	 	1.10.7 Comunicación	10 días	mar 09/06/15	lun 22/06/15	59	Gerente RRHH
61	 	1.10.8 Riesgos	10 días	mar 09/06/15	lun 22/06/15	60	Gerente Técnico
62	 	1.10.9 Adquisiciones	10 días	mar 09/06/15	lun 22/06/15	61	Asistente Técnico
63	 	1.10.10 Planificación estratégica	10 días	mar 09/06/15	lun 22/06/15	62	Gerente General
64	 	1.10.11 Medición y mejora continua	10 días	mar 09/06/15	lun 22/06/15	63	Gerente General

 Gerente Técnico

Gerente RRHH

Gerente RRHH

 Gere

 Gere

 Gere

 Gere

Gere

Gere

Gere
Gere

 Gere


 Gere

Gere

 ASIST

 Gere

 Gere

	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GPY_03	PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Estimar, presupuestar y controlar los costos de cada proyecto, a través de una línea base del alcance del proyecto, cronograma, fases, actividades, recursos y tiempo.

2. ALCANCE

El proceso aplica para todas las actividades que impliquen un costo para la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General.

4. DEFINICIONES

- **Presupuesto:** plan de acción dirigido a lograr una meta prevista, expresado en términos numéricos que debe ser cumplido en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.
- **Presupuesto técnico (mediciones):** se reflejan por unidades de obra, cada una de las partes que integran cada unidad y dimensiones de las mismas, concretándose numéricamente los m/l, m² o m³ de cada unidad.
- **Rubro:** conjunto de operaciones manuales y mecánicas así como materiales, que el contratista emplea en la realización de la obra, de acuerdo a planos y especificaciones técnicas divididas convencionalmente para fines de medición y pago.

5. POLITICAS

- Realizar solamente ajustes al presupuesto bajo estricta justificación.
- Contemplar en el presupuesto el efecto de la inflación en el tiempo.
- Incluir en el presupuesto contratos de seguridad contra todo riesgo.
- Contener en el presupuesto un rubro de fiscalización externa
- Realizar un control mensual del cumplimiento del presupuesto y su cronograma.

6. INDICADORES

Código	IND-10-GPY-03					
Nombre	Cumplimiento del Presupuesto					
Descripción	Este indicador muestra si se ha cumplido con gastos planificados en el presupuesto					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Valor del presupuesto total real / valor presupuesto total planificado) * 100	Mensualmente	Negativo	70%	100%	Gerencias	Gerente General

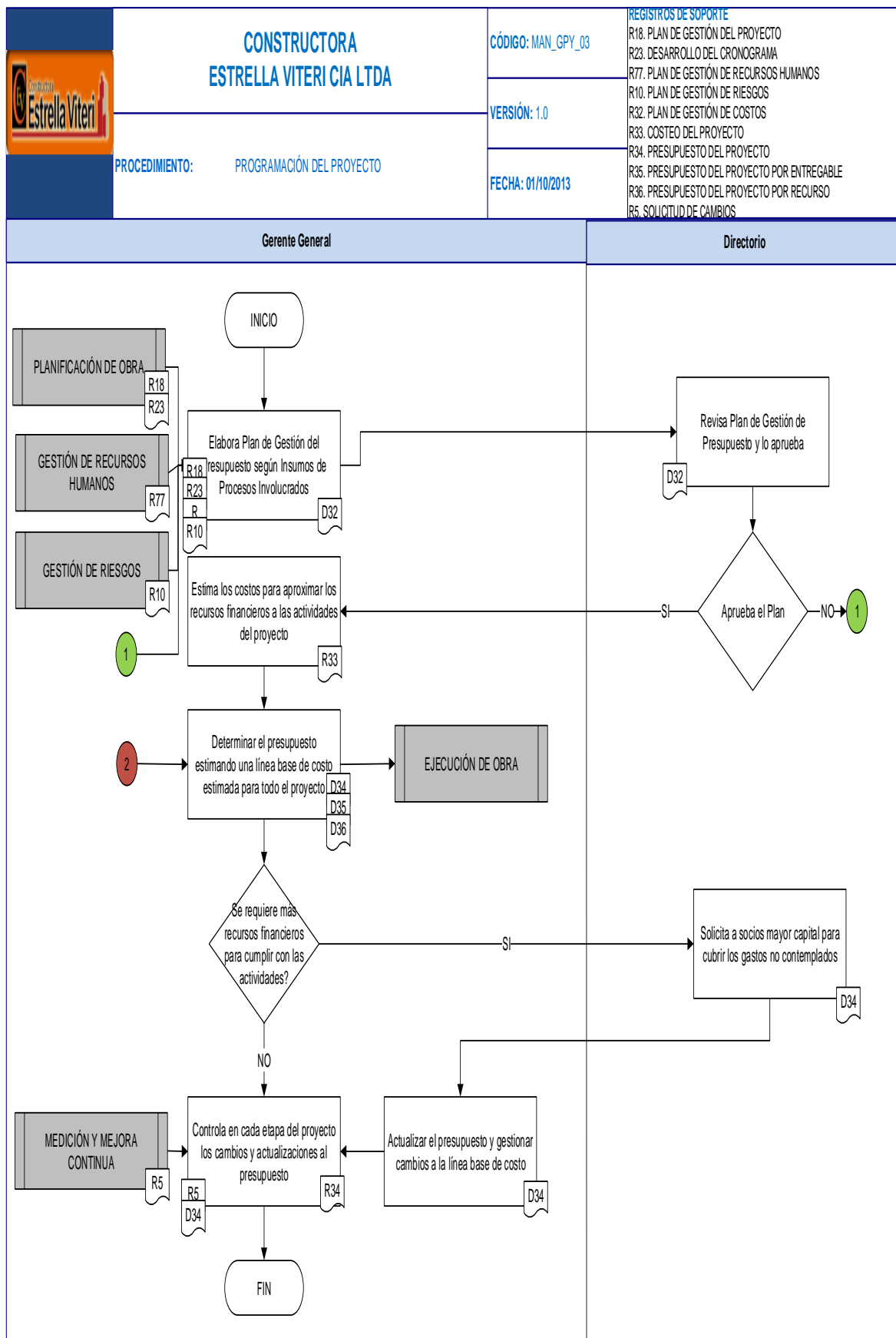
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01-PLA-01	PMBOK

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-32-GPY-03	Plan de Gestión de Costos	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-33-GPY-03	Costeo del Proyecto	Digital	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-34-GPY-03	Presupuesto del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-35-GPY-03	Presupuesto del Proyecto por Entregable	Digital	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-36-GPY-03	Presupuesto del Proyecto por Recurso	Digital	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO

NOMBRE DEL PROYECTO			TIPO DE PRODUCTO	
Edificio Estrella 8			Departamento	
TIPOS DE ESTIMACIÓN DEL PROYECTO: tipos de estimación a utilizar en el proyecto con indicación del modo de formulación y los niveles de precisión de cada tipo				
TIPO DE ESTIMACIÓN Especificar los tipos de estimación a usar en el proyecto	MODO DE FORMULACIÓN Especificar en detalle el modo de formulación del estimado indicando el porqué, quién, cómo y cuándo		NIVEL DE PRECISIÓN Especificar el nivel de precisión del estimado ej: - 15% al + 15%	
UNIDADES DE MEDIDA: sirve para estimar y trabajar cada tipo de recurso				
TIPO DE RECURSO			UNIDADES DE MEDIDA	
CUENTA DE CONTROL	ENTREGABLES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	FECHAS (INICIO – FIN)
PLANIFICACIÓN GRADUAL: definiendo las etapas y los niveles de agregación de los componentes de planificación, así como la fecha en que se emitirán los presupuestos no expandidos y la persona responsable de hacerlos				
ETAPA Etapas de la planificación gradual o momentos en los que se presentará las líneas base con componentes de planificación no expandidos	COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN Componentes de planificación a usar en dicha etapa	FECHA DE EMISIÓN DE PRESUPUESTO Fecha aproximada en que se emitirá el presupuesto usando los componentes de planificación de dicha etapa	RESPONSABLE Persona responsable de emitir el presupuesto con los componentes de planificación de dicha etapa	
UMBRALES DE CONTROL				
ALCANCE	VARIACIÓN PERMITIDA		ACCIÓN A TOMAR SI VARIACIÓN EXCEDE LO PERMITIDO	
FÓRMULAS DE PRONÓSTICO DEL VALOR GANADO				
TIPOS DE PRONÓSTICO	FÓRMULA		MODO	
NIVELES DE ESTIMACIÓN Y DE CONTROL				
TIPOS DE ESTIMACIÓN	TIPO DE ESTIMACIÓN DE COSTOS		NIVEL DE CONTROL DE COSTOS	
PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS				
PROCESO			DESCRIPCIÓN	
FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS				
FORMATO			DESCRIPCIÓN	
SISTEMA DE CONTROL DE TIEMPOS				
DESCRIPCIÓN				
SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS DE COSTOS				
DESCRIPCIÓN				

COSTEO DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento

[illegible]


PRESUPUESTO DEL PROYECTO POR ENTREGABLE

PROYECTO	FASE	ENTREGABLE	MONTO
EDIFICIO ESTRELLA 8	Gestión de proyectos	Inicio	
		Planificación	
		Ejecución	
		Monitoreo y Control	
		Cierre	
	TOTAL FASE		
	Estudio Preliminar	Estudio de necesidades	
		Estudio de factibilidad	
		Estudio de sector y ubicación	
	TOTAL FASE		
	Financiamiento	Presupuesto	
		Solicitud y Aprobación de crédito	
		Compra de terreno	
	TOTAL FASE		
	Permisos Municipales	Municipio de Quito	
		Registro de la Propiedad	
		Agua, alcantarillado, luz, teléfono	
		Impuesto predial	
	TOTAL FASE		
	Diseño	P. arquitectónicos	
		P. estructurales	
		Diseño de Sistema eléctrico	
		Diseño de sistema de seguridad	
	TOTAL FASE		
	Requerimiento de adquisiciones	Equipos y maquinaria	
		Alquiler	
		Activo fijo	
	TOTAL FASE		
	Implementación	Montaje y equipamiento en campo	
		Excavación	
		Cimentación	
		Fundición de losa	
		Acabados	
	TOTAL FASE		
	Cierre	Venta y entrega de departamentos	
		Servicio Postventa	
	TOTAL FASE		
	Contratos	Contrato compra venta	
		Madera	
		Pisos	
		Grifería	
		Cemento	
		Vidrios	
		Cableado	
		Pintura	
		Administrativo	
		Operativo	
	TOTAL FASE		
	Informes	Contabilidad	
		Finanzas	
		Gestión técnica – constructiva	
		Marketing	
		Presupuestos	
		RRHH	
		Comunicación	

		Riesgos	
		Adquisiciones	
		Planificación Estratégica	
		Medición Mejora continua	
	TOTAL FASE		
		TOTAL FASES	
		RESERVA DE CONSTINGENCIA	
		RESERVA DE GESTIÓN	
		PRESUPUESTO DEL PROYECTO	

PRESUPUESTO DEL PROYECTO POR RECURSO

PROYECTO	FASE	TIPO DE RECURSO	MONTO
EDIFICIO ESTRELLA 8	Gestión de proyectos	Personal	
		Materiales	
		Maquinaria	
		Otros	
	TOTAL FASE		
	Estudio Preliminar	Personal	
		Materiales	
		Maquinaria	
		Otros	
	TOTAL FASE		
	Financiamiento	Personal	
		Materiales	
		Maquinaria	
		Otros	
	TOTAL FASE		
	Permisos Municipales	Personal	
		Materiales	
		Maquinaria	
		Otros	
	TOTAL FASE		
	Diseño	Personal	
		Materiales	
		Maquinaria	
		Otros	
	TOTAL FASE		
	Requerimiento de adquisiciones	Personal	
		Materiales	
		Maquinaria	
		Otros	
	TOTAL FASE		
	Implementación	Personal	
		Materiales	
		Maquinaria	
		Otros	
	TOTAL FASE		
	Cierre	Personal	
		Materiales	
		Maquinaria	
		Otros	
	TOTAL FASE		
	Contratos	Personal	
		Materiales	
		Maquinaria	
		Otros	
	TOTAL FASE		
	Informes	Personal	
		Materiales	
		Maquinaria	
		Otros	
	TOTAL FASE		
	TOTAL FASES		
	RESERVA DE CONSTINGENCIA		
	RESERVA DE GESTIÓN		
	PRESUPUESTO DEL PROYECTO		

	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GPY_04	EJECUCIÓN DEL PROYECTO	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Verificar que el avance cualitativo y cuantitativo de las obras de construcción, instalación, conservación, mantenimiento, reparación, ampliación, adecuación, remodelación, demolición, se establecen con estricto apego y condiciones establecidas en los respectivos contratos y en el proceso de planificación de obra.

2. ALCANCE

El proceso aplica para todos los diseños de la construcción de obra.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Técnico

4. DEFINICIONES

- **Ejecución de Obra:** Trabajo de ingeniería civil, que implican las siguientes fases: excavación, movimiento de tierras, construcción, montaje y desmontaje de elementos prefabricados, acondicionamiento o instalaciones, transformación, rehabilitación, reparación, desmantelamiento, derribo, mantenimiento, conservación, trabajos de pintura, limpieza y saneamiento.
- **Bien inmueble:** aquel bien imposible de trasladar sin ocasionar daño al mismo, porque forman parte de un terreno o están anclados a él.
- **Costo de una obra:** valor de la inversión realizada para obtener la total terminación de una obra.
- **Diseño:** proceso creativo en búsqueda de una solución y funcionalidad en el área de la arquitectura, aplicable a cualquier campo.
- **Planos:** representación gráfica de la obra. Son planos arquitectónicos, estructurales, cortes, alzados, de instalaciones sanitarias (agua potable, aguas servidas, aguas lluvias), de instalaciones eléctricas y planos de detalle

5. POLITICAS

- Controlar por parte del Gerente Técnico que el arquitecto diseñe los diferentes planos de la construcción dentro del plazo señalado en el contrato.
- Registrar a través del libro de obra todas las etapas constructivas.
- Realizar reuniones semanales para la coordinación de esta fase del proyecto entre el Gerente técnico y el Residente de obra.

6. INDICADORES

Código	IND-11-GPY-04					
Nombre	Productividad de la empresa					
Descripción	Este indicador indica la productividad que tiene la empresa por proyecto					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
((unidades producidas * tiempo real de ejecución) / (N° recursos * tiempo de trabajo planificado)) * 100	Cada fin de proyecto	Positivo	70%	100%	Gerente Técnico	Gerente General

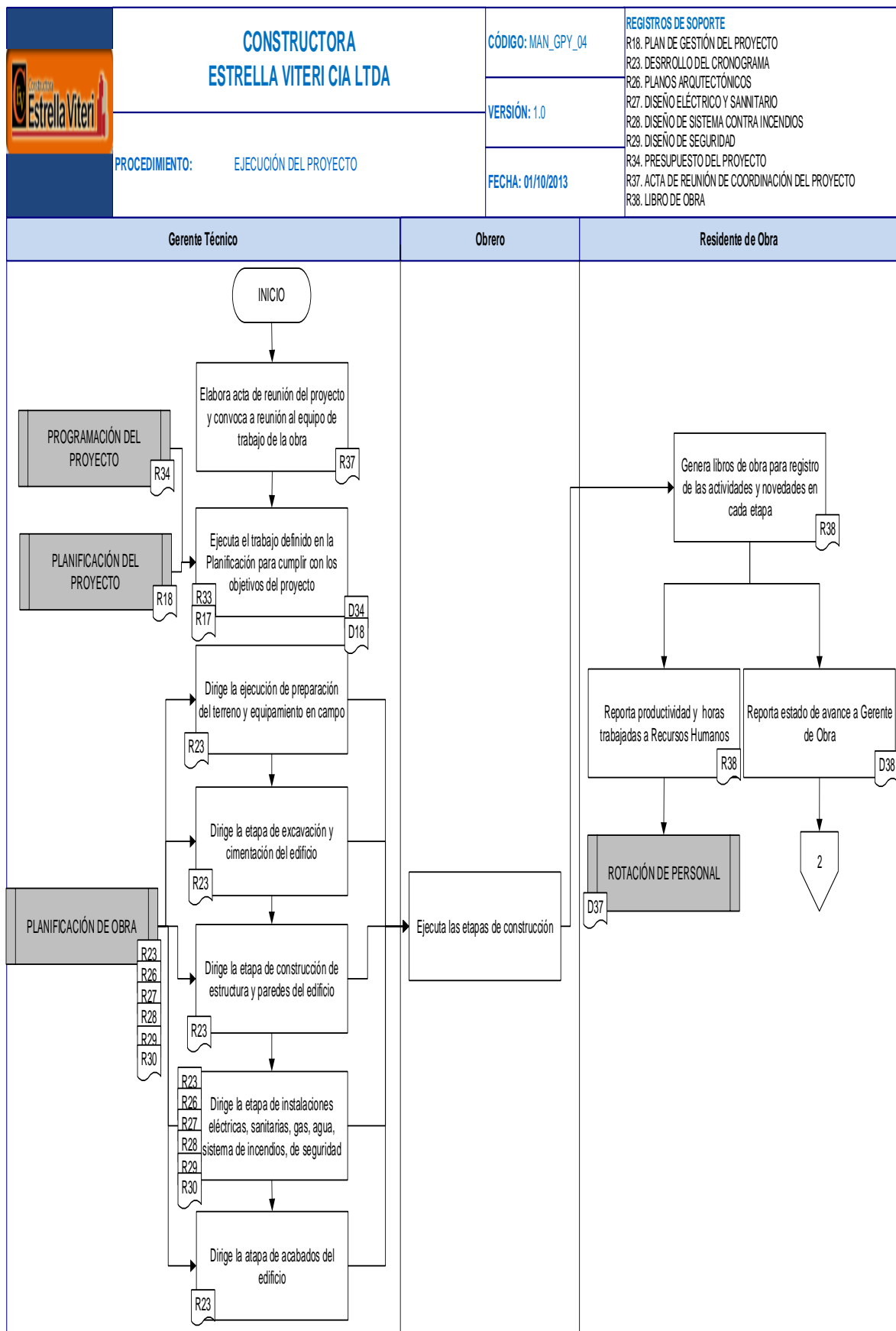
7. DOCUMENTOS

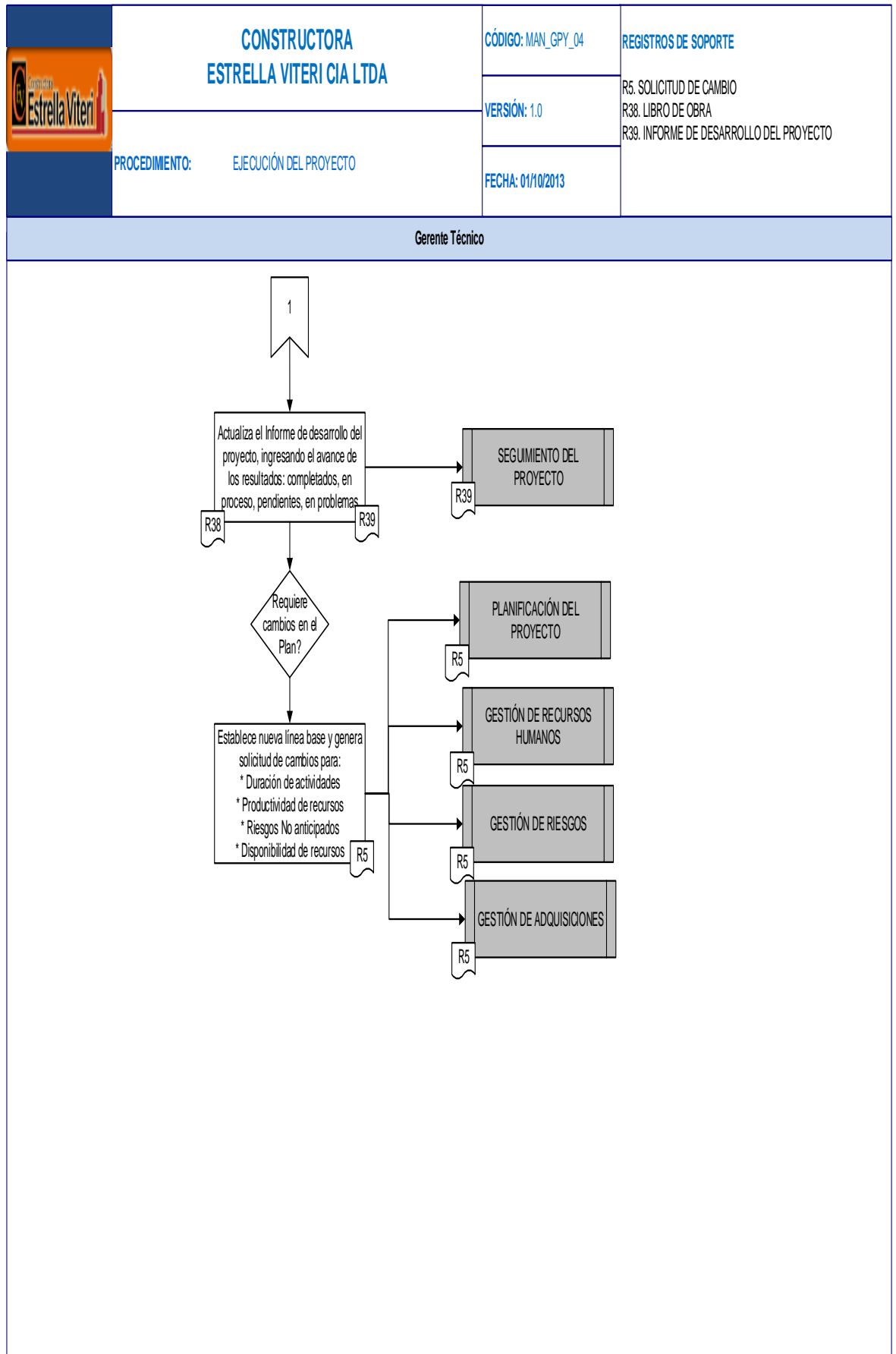
Código	Nombre
DOC-01-PLA-01	PMBOK

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-37-GPY-04	Acta de Reunión de Coordinación del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-38-GPY-04	Libro de Obra	Físico	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-39-GPY-04	Informe de Desarrollo del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO






ACTA DE REUNIÓN DE COORDINACIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO		TIPO DE PRODUCTO	
Edificio Estrella 8		Departamento	
FECHA:		CONVOVADA POR:	
LUGAR:		FACILITADOR:	
OBJETIVO:			
ASISTENTES			
PERSONA	CARGO	EMPRESA	
DOCUMENTACIÓN			
QUÉ SE DEBE LEER PREVIAMENTE		RESPONSABLE	
QUÉ SE DEBE PRESENTAR A LA REUNIÓN		RESPONSABLE	
AGENDA			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
CONCLUSIONES			
01			
02			
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	OBSERVACIONES
NOTAS ESPECIALES			
01			
02			
03			
04			
05			

INFORME DE DESARROLLO DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO			TIPO DE PRODUCTO			
Edificio Estrella 8			Departamento			
ESTADO DE AVANCE DEL CRONOGRAMA						
ESTADO DE AVANCE DE LOS ENTREGABLES: completados, en proceso, pendientes, en problemas, etc						
FASE	ENTREGABLE 2do NIVEL	ENTREGABLE 3cer nivel	ESTADO DE AVANCE	OBSERVACIONES		
1. Gestión de Proyectos	1.1 Iniciación	1.1.1 Acta de Constitución del Proyecto	100%			
		1.1.2 Identificar a los Interesados	70%			
	1.2 Planificación	1.2.1 Plan de Gestión del Proyecto	70%			
		1.2.2 EDT	50%	Actividad retrasada		
		1.2.3 Presupuesto	100%			
		1.2.4 Cronograma	100%			
	1.3 Ejecución	1.3.1 Informes del estado del proyecto	100%			
			100%			
	1.4 Monitoreo y Control	1.4.1 Reunión de coordinación semanal	80%			
		1.5 Cierre	1.5.1 Informe de cierre del proyecto	70%		
2. Estudio Preliminar	2.1 Estudio de necesidades	2.1.1				
3. Financiamiento						
4. Permisos Municipales						
5. Diseño						
6. Adquisiciones						
7. Implementación						
8. Cierre de obra						
9. Contratos						
10. Informes administrativos						
MÉTRICAS DE CALIDAD EN EL PERÍODO						
FACTOR RELEVANTE DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	MEDICIÓN DE MÉTRICA		OBSERVACIONES		
		FECHA	RESULTADO OBTENIDO			
CONTROLES DE CALIDAD EN EL PERÍODO						
FACTOR RELEVANTE DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICAS DE CALIDAD EN EL PERÍODO		OBSERVACIONES		
		MEDICIÓN DE MÉTRICA	RESULTADO OBTENIDO			
COSTOS INCURRIDOS EN EL PERÍODO						
ENTREGABLE	ELEMENTO DE COSTO	COSTO AUTORIZADO	COSTO INCURRIDO	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN PORCENTUAL	OBSERVACIONES
ACTIVIDADES EN PROCESOS A LA FECHA						
PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DE ACTIVIDAD	FECHA DE FIN PROGRAMADA	FECHA DE FIN ESTIMADA	% DE AVANCE A LA FECHA	OBSERVACIONES	
LECCIONES APRENDIDAS REGISTRADAS EN EL PERÍODO						
CÓDIGO DE LECCIÓN APRENDIDA	NOMBRE DE LECCIÓN APRENDIDA	AUTOR		FECHA DE REGISTRO	OBSERVACIONES	
CURSOS UTILIZADOS EN EL PERÍODO						
ENTREGABLE	RECURSO	CANTIDAD PROGRAMADA	CANTIDAD UTILIZADA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN PORCENTUAL	OBSERVACIONES

	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GPY_05	SEGUIMIENTO DEL PROYECTO	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Realizar un control permanente de los procesos que se llevan a cabo en la ejecución de obra para detectar errores e implementar acciones correctivas y preventivas.

2. ALCANCE

El proceso para todos los procesos de construcción de obra que los lleva a cabo el Gerente Técnico.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Técnico

4. DEFINICIONES

- **Mejoramiento continuo:** Es una autoevaluación permanente y documentada, que haga evolucionar de forma positiva la eficacia, la calidad del producto, los costos y el ambiente de trabajo.

5. POLITICAS

- Realizar diariamente el proceso de seguimiento, todos los días se requiere inspecciones para dar seguimiento a las actividades de construcción por su naturaleza.
- Reportar, documentar y fotografiar las falencias o errores que encontrase el Residente de Obra en la el proceso constructivo.

6. INDICADORES

Código	IND-12-GPY-05					
Nombre	Control Interno					
Descripción	Este indicador mide la efectividad de las evaluaciones y controles realizados					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(N° de acciones correctivas / N° de acciones correctivas aplicadas) * 100	Anual	Positivo	70%	90%	Gerente Técnico	Gerente General

Código	IND-13-GPY-05					
Nombre	Control en Auditorías					
Descripción	Este indicador mide la efectividad de las evaluaciones y controles realizados					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Observaciones de auditoría / Total de observaciones	Anual	Negativo	0	5	Gerente Técnico	Gerente General

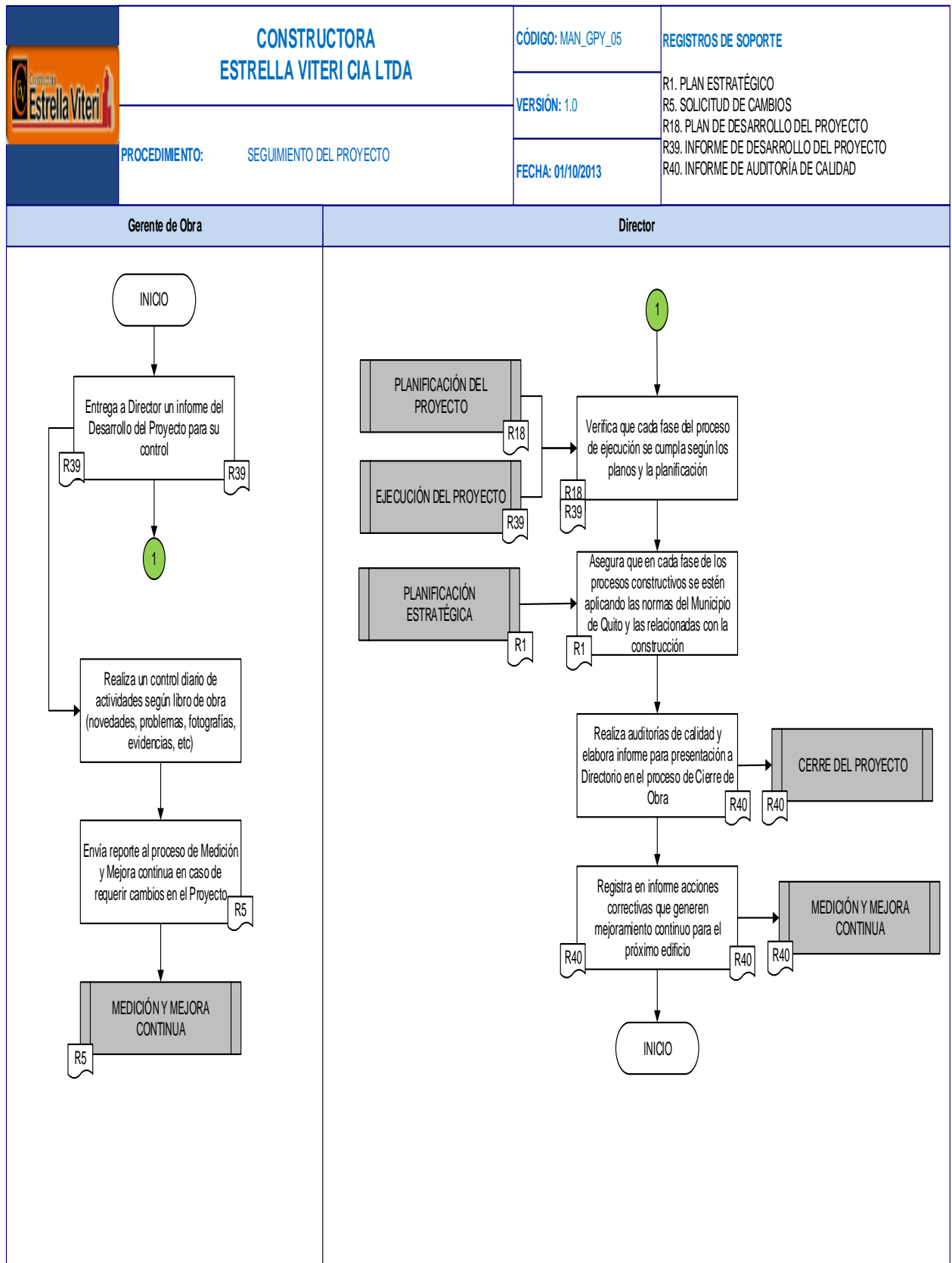
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01-PLA-01	PMBOK

8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-40-GPY-05	Informe de Auditoría del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



INFORME DE AUDITORÍA DE CALIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO		TIPO DE PRODUCTO	
Edificio Estrella 8		Departamento	
FASE DEL PROYECTO		CÓDIGO DE LA AUDITORÍA	
FECHA DE AUDITORÍA		LÍDER DE LA AUDITORÍA	
EQUIPO DE AUDITORÍA			
OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA			
RESULTADOS DE LA AUDITORÍA			
TEMA AUDITADO	EVALUACIÓN	COMENTARIO	
EVALUACIÓN GENERAL DE LO AUDITADO			
ACCIONES RECOMENDADAS			
COMENTARIOS ADICIONALES A LA AUDITORÍA			
NOMBRES DE LOS AUDITADOS			

	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GPY_06	CIERRE DEL PROYECTO	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Entregar al cliente el producto terminado una vez que se ha cerrado los contratos con los proveedores, y dar inicio al servicio postventa que ofrece la empresa.

2. ALCANCE

El proceso aplica para los procesos de construcción obra de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Técnico

4. DEFINICIONES

- **Cierre de Obra:** implica la entrega de documentación, cierre de contratos de proveedores, liberación de recursos y entrega de producto terminado a clientes.

5. POLITICAS

- Entregar el producto final al cliente toda vez que el informe final del proyecto haya sido aprobado por el Directorio.

6. INDICADORES

Código	IND-14-GPY-06					
Nombre	Plazo de cierre de proyecto					
Descripción	Este indicador mide el cumplimiento de plazos del proyecto					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha de cierre del Proyecto - Fecha de cierre prevista del proyecto	Anual	Negativo	0 días	1 mes	Gerente Técnico	Gerente General

Código	IND-15-GPY-06					
Nombre	Resultados esperados alcanzados					
Descripción	Este indicador mide el logro de objetivos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
% Objetivos alcanzados / % Resultados planificados	Anual	Positivo	80%	100%	Gerente Técnico	Gerente General

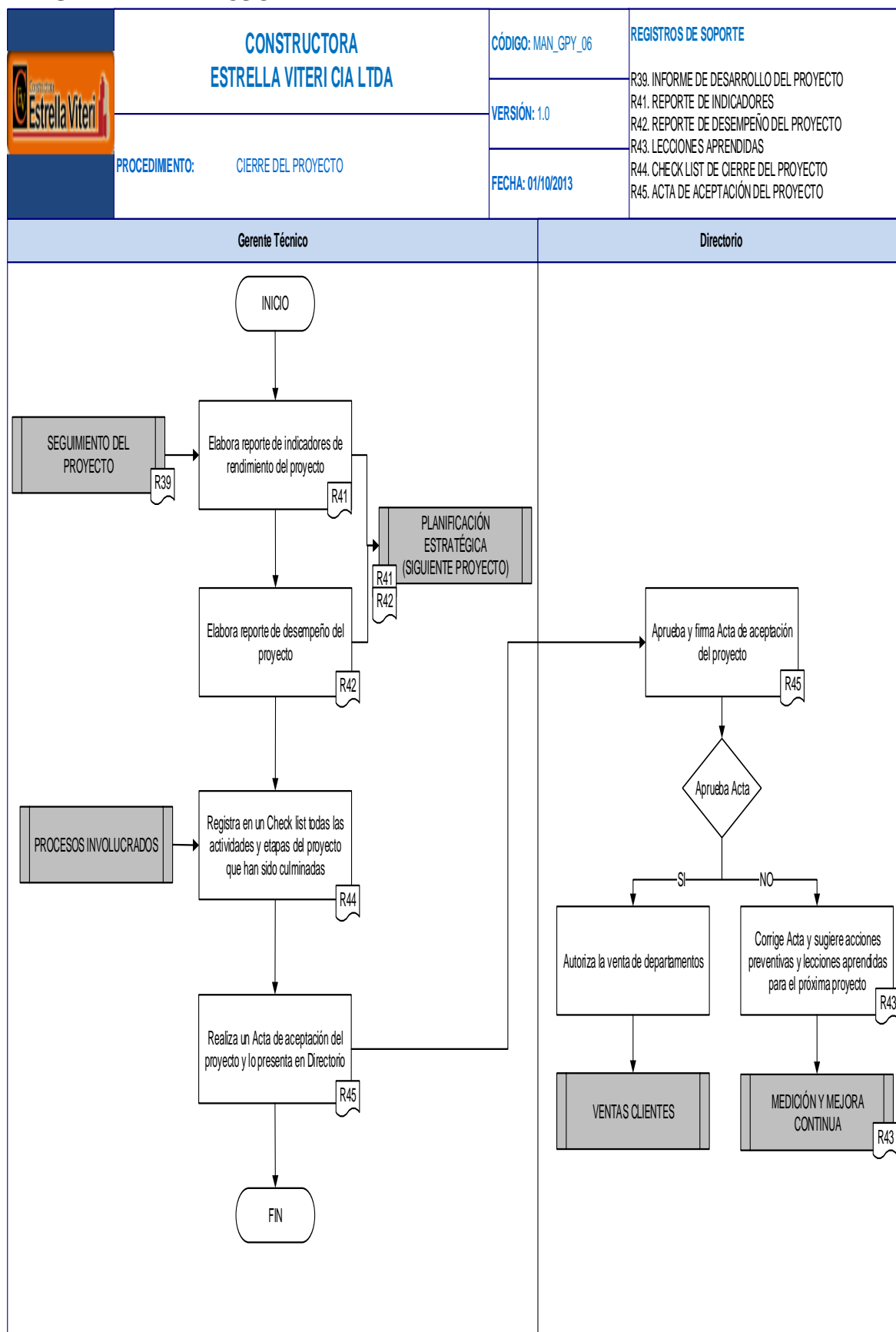
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01-PLA-01	PMBOK

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-41-GPY-06	Reporte de Indicadores	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-42-GPY-06	Reporte de Desempeño del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-43-GPY-06	Lecciones Aprendidas	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-44-GPY-06	Checklist de Cierre del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-45-GPY-06	Acta de Aceptación del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



REPORTE DE DESARROLLO DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO	PERÍODO	FECHA DE CORTE
Edificio Estrella 8	Departamento		

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO			
ÍNDICE	FÓRMULA	RESULTADO VALOR	RESULTADO PORCENTUAL
1.- SITUACION DEL ALCANCE			
% DE AVANCE REAL			
% DE AVANCE PLANIFICADO			
2.- EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA			
VARIACIÓN DEL CRONOGRAMA			
ÍNDICE DE RENDIMIENTO DEL CRONOGRAMA			
3.- EFICIENCIA DEL COSTO			
VARIACIÓN DEL COSTE			
ÍNDICE DE RENDIMIENTO DEL COSTE			
4.- CUMPLIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD			
PROBLEMAS Y PENDIENTES POR TRATAR			

LECCIONES APRENDIDAS

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento

[illegible]

CHECKLIST DE CIERRE DEL PROYECTO


NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO	PERÍODO	FECHA DE CORTE
Edificio Estrella 8	Departamento		

OBJETIVOS	ENTREGABLES	REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI / NO)	OBSERVACIONES
1.- SE HAN ACEPTADO LOS RESULTADOS DEL PROYECTO?			
1. OBTENER ACEPTACIÓN FINAL	APROBACIÓN DOCUMENTADA DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO		
2. SATISFACER TODOS LOS REQUERIMIENTOS CONTRACTUALES	DOCUMENTACIÓN DE ENTREGABLES TERMINADOS Y NO TERMINADOS ACEPTACIÓN DOCUMENTADA DE QUE LOS TÉRMINOS DEL CONTRATO HAN SIDO SATISFECHOS		
3. TRASLADAR TODOS LOS ENTREGABLES A OPERACIONES	ACEPTACIÓN DOCUMENTADA POR PARTE DE OPERACIONES		
2.- SE HAN LIBERADO LOS RECURSOS DEL PROYECTO?			
1. EJECUTAR LOS PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES PARA LIBERAR LOS RECURSOS DEL PROYECTO	CRONOGRAMAS DE LIBERACIÓN DE RECURSOS, EJECUTADOS		
2. PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO	RESULTADOS DE LA RETROALIMENTACIÓN DE LA PERFORMANCE DEL EQUIPO DE PROYECTO, ARCHIVADOS EN LOS FILES PERSONALES		
3. PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN A LA ORGANIZACIÓN RELATIVA AL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO	EVALUACIONES DE PERFORMANCE REVISADAS CON LOS GERENTES FUNCIONALES Y ARCHIVADAS APROPIADAMENTE		
3.- SE HA CERRADO FORMALMENTE EL PROYECTO?			
1. EJECUTAR LAS ACTIVIDADES DE CIERRE PARA EL PROYECTO	RECONOCIMIENTO FIRMADO DE LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL PROYECTO. DOCUMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CIERRE		
2. INFORMAR A GERENCIA SOBRE TODOS LOS PROBLEMAS IMPORTANTES	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS IMPORTANTES		
3. CERRAR TODAS LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS ASOCIADAS CON EL PROYECTO	RETROALIMENTACIÓN DOCUMENTADA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO SOBRE EL CIERRE DEL PROYECTO		
4. NOTIFICAR FORMALMENTE A LOS STAKEHOLDERS DEL CIERRE DEL PROYECTO	DOCUMENTO QUE COMUNICA EL CIERRE DEL PROYECTO , ALMACENADO EN EL FILE DEL PROYECTO		
5. CERRAR TODOS LOS CONTRATOS DEL PROYECTO	CONTRATOS CERRADOS APROPIADAMENTE		
6. DOCUMENTAR Y PUBLICAR EL APRENDIZAJE DEL PROYECTO	DOCUMENTACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS		

7. ACTUALIZAR LOS ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO, ARCHIVADA CAMBIOS /ACTUALIZACIONES DE LOS ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN, DOCUMENTADOS		
4.- SE HAN MEDIDO Y ANALIZADO LAS PERSERPCIONES DE LOS STAKEHOLDERS DEL PROYECTO?			
1. ENTREVISTAR A LOS STAKEHOLDERS DEL PROYECTO	RETROALIMENTACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS, DOCUMENTADA		
2. ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LA RETROALIMENTACIÓN	ANÁLISIS DOCUMENTADO		

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento
DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN FORMAL	
<p>Por la presente se deja constancia que el Proyecto de construcción Estrella 8 a cargo de la empresa Constructora Estrella Viteri Cía Ltda., ha sido aceptado y aprobado por la junta de socios, se da constancia por la presente que el proyecto ha sido culminado exitosamente.</p>	
<p>El proyecto comprendía la entrega de los siguientes entregables: referencia EDT</p>	
OBSERVACIONES ADICIONALES	
ACEPTADO POR	
NOMBRE	FECHA
DISTRIBUIDO Y ACEPTADO	
NOMBRE	FECHA

	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GPY_07	SERVICIO POSTVENTA	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Evaluar y dar curso a la solución de los problemas que puedan aparecer en un departamento de la empresa una vez habitado.

2. ALCANCE

El Proceso aplica una vez que el bien haya sido transferido y habitado por el propietario de un departamento de la empresa constructora.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Técnico

4. DEFINICIONES

- **Servicio Postventa:** es la asistencia técnica que ofrece una empresa a los propietarios de los departamentos de vivienda con la finalidad de solucionar problemas con las instalaciones del departamento.

5. POLITICAS

- Cumplir con el horario de atención es de 8:00 am a 17:00 horas de lunes a viernes.
- Asistir al requerimiento del cliente dentro de 48 horas a partir de la fecha en que fue receptado el requerimiento.
- Cubrir como empresa los gastos de reparación en caso de que el daño no haya sido provocado por el propietario.

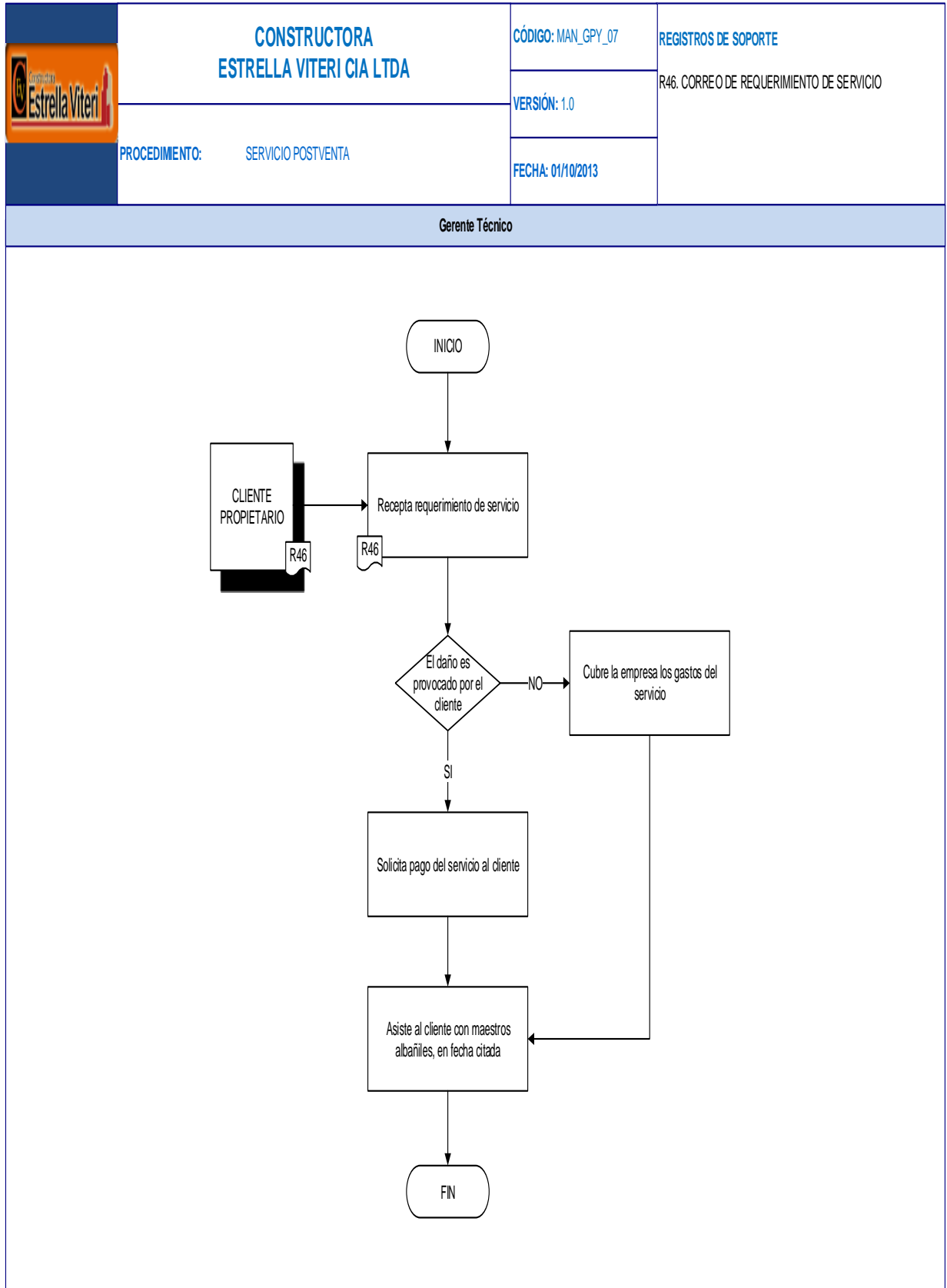
6. INDICADORES


Código	IND-16-GPY-07					
Nombre	Cumplimiento de plazos de asistencia al cliente					
Descripción	Este indicador mide si la eficiencia con la que se atiende al cliente					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\sum (\text{Fecha asistencia} - \text{fecha solución}) / \text{total de clientes}$	Trimestral	Negativo	1 cliente	3 clientes	Gerente General	Directorio

7. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-46-GPY-07	Correo de requerimiento de servicio	Digital / Impreso	5 años	Archivo Pasivo

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GFI_01	REGISTRO CONTABLE	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Contar con información veraz y confiable que permita la eficiente ejecución del presupuesto y Estados financieros de la empresa.

2. ALCANCE

Se aplicará para los registros de transacciones de los procesos dentro de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Técnico

4. DEFINICIONES

- **Sistema Contable:** Sirve para ingresar información de todas los movimientos administrativos y financieros dentro de la empresa.

5. POLITICAS

- Mantener un registro diario de toda la información administrativa y financiera de la empresa.
- Cumplir con el calendario de cierres de cada mes.
- Salvaguardar la documentación de respaldo en archivo.

6. INDICADORES

Código	IND-10-GFI-01					
Nombre	Demora en cierres de mes					
Descripción	Este indicador sirve para no exceder la fecha tope de cierre de cada mes					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(N° Total cierres contables a tiempo / N° total cierres contables) *100	Semestralmente	Positivo	90%	100%	Gerente Financiero	Gerente General

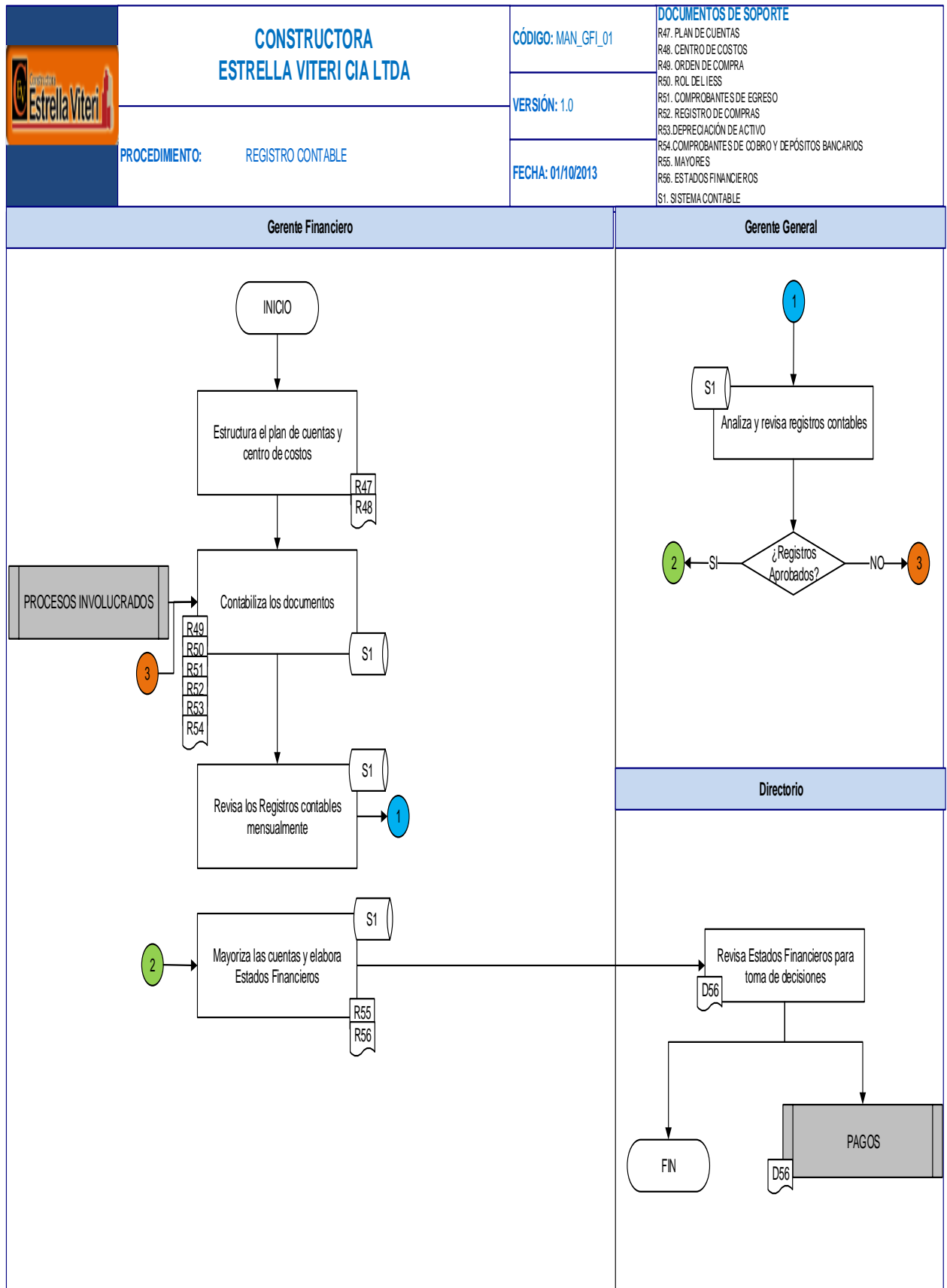
7. DOCUMENTOS


Código	Nombre
DOC-15-GFI-01	NIIFS (Normas Internacionales de Información Financiera)
DOC-16-GFI-01	Catálogo Único de Cuentas

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-47-GFI-01	Plan de cuentas	Digital	7 años	Archivo Pasivo
REG-48-GFI-01	Centro de costos	Digital	7 años	Archivo Pasivo
REG-49-GFI-01	Orden de compra	Digital	7 años	Archivo Pasivo
REG-50-GFI-01	Rol del IESS	Digital / Impreso	Permanencia Empleado	Archivo Pasivo
REG-51-GFI-01	Comprobantes de egreso	Digital / Impreso	Permanencia Empleado	Archivo Pasivo
REG-52-GFI-01	Registro de compras	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo
REG-53-GFI-01	Depreciación de activo	Digital	10 años	Archivo Pasivo
REG-54-GFI-01	Comprobantes de cobro y depósitos bancarios	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo
REG-55-GFI-01	Mayores	Digital	7 años	Archivo Pasivo
REG-56-GFI-01	Estados Financieros	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo
SIS-01-GFI-01	Sistema Contable	Digital	10 años	Archivo Pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_PFI_02	PAGOS	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Cumplir con las obligaciones de pagos de la empresa, por medio de la cancelación oportuna de las cuentas, control de montos y documentación.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para los pagos de toda obligación contraída por la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Financiero

4. DEFINICIONES

- **Comprobante de egreso:** Documento de registro de la fecha, proveedor, concepto y valor del pago.
- **Cheques:** En emisión de cheques siempre debe llevar la firma del Gerente General de la empresa y el Gerente Financiero.

5. POLITICAS

- Realizar el pago semanalmente los días viernes.
- Archivar el comprobante de egreso cada vez que exista una transacción de pago.

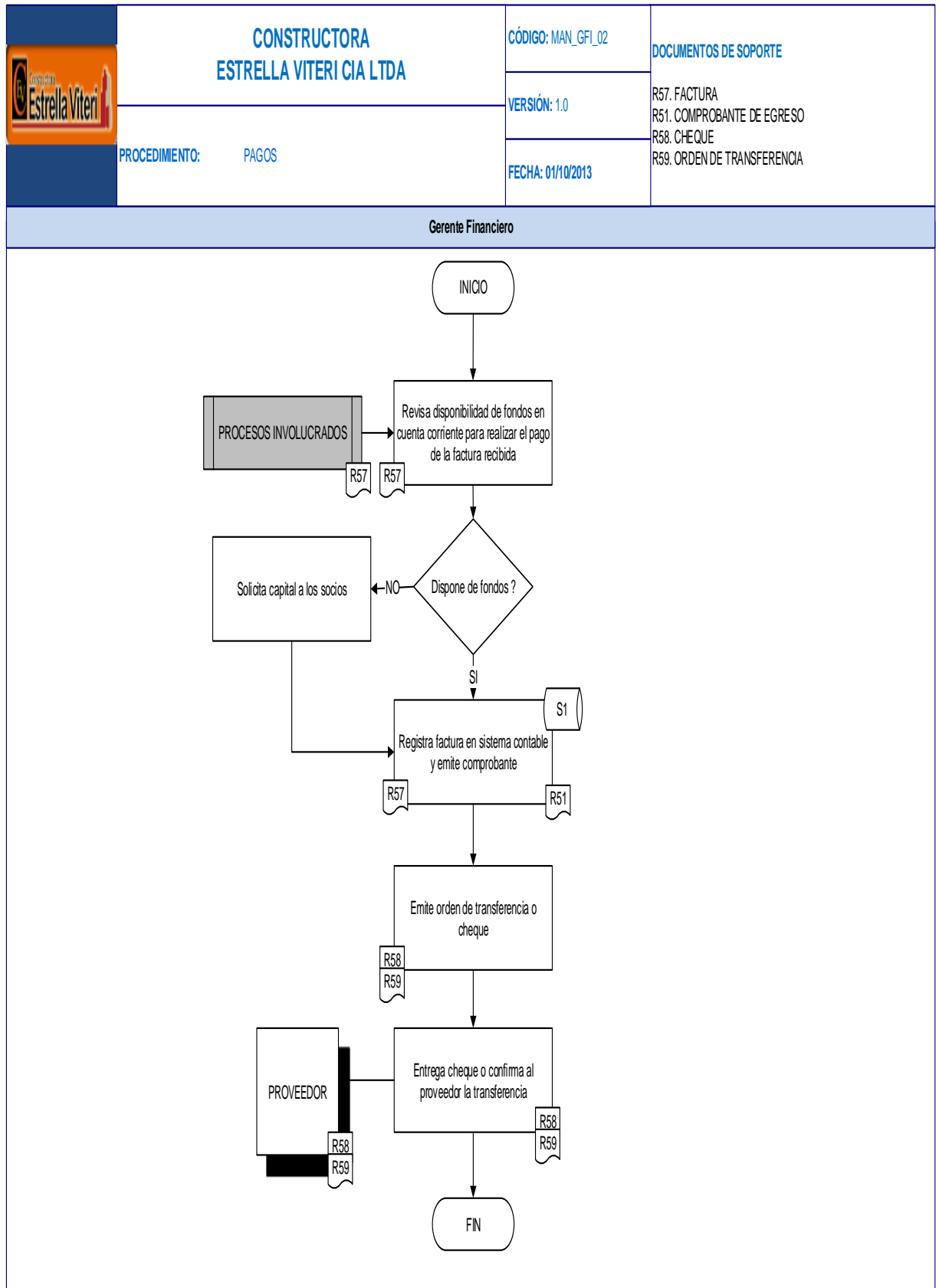
6. INDICADORES


Código	IND-18-GFI-02					
Nombre	% de cartera vencida					
Descripción	Este indicador mide el grado de demora que se puede tener con respecto a la deuda total a proveedores					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Deuda vencida / total deuda) * 100	Mensual	Negativo	0%	20%	Gerente Financiero	Gerente General

7. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-57-GFI-02	Factura	Físico	7 años	Archivo Pasivo
REG-58-GFI-02	Cheque	Físico	7 años	Archivo Pasivo
REG-59-GFI-02	Orden de Transferencia	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_PFI_03	ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Cumplir con la ley ecuatoriana en cuanto a las obligaciones tributarias de la empresa a través de la oportuna declaración y pago de impuestos.

2. ALCANCE

Este proceso aplica a todos los movimientos financieros contables de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Financiero

4. DEFINICIONES

No Aplica

5. POLITICAS

- Cumplir con las fechas de entrega del SRI para entrega de declaraciones de impuestos.

6. INDICADORES

Código	IND-19-GFI-03					
Nombre	Multas por obligaciones tributarias					
Descripción	Este indicador mide el valor en multas que tiene la empresa.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\sum \text{de montos de multas por obligaciones tributarias}}{\text{Total pagado}} \times 100$	Trimestral	Negativo	0%	1%	Gerente Financiero	Gerente General

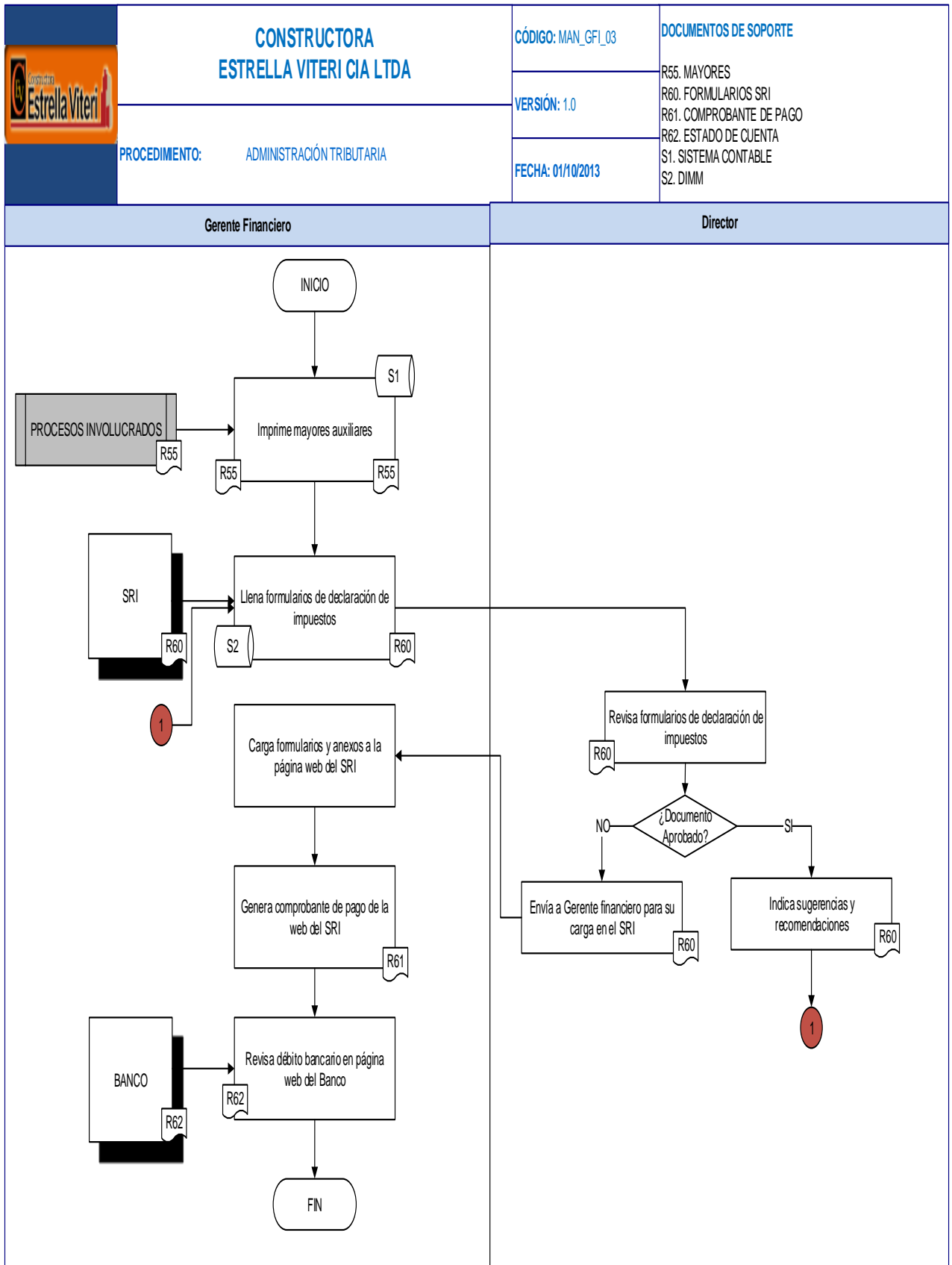
7. DOCUMENTOS


Código	Nombre
DOC-30-GFI-03	Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-60-GFI-03	Formularios SRI	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo
REG-61-GFI-03	Comprobante de pago	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo
REG-62-GFI-03	Estado de cuenta	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo
SIS-02-GFI-03	DIMM	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GVM_01	VENTAS	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Generar mecanismos y estrategias para satisfacer a cliente por medio de la entrega de un producto de calidad que cumpla con sus expectativas y genere utilidades a la empresa.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para ventas realizadas en planos o en producto final.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente de Ventas.

4. DEFINICIONES

- **Atención al Cliente:** es el servicio que proporciona la empresa para relacionarse de una forma cordial con sus clientes y ofrecer el producto que generan con todas sus características.
- **Departamento Modelo:** Aquel bien inmueble que se encuentra como producto terminado, es decir, tiene todas las instalaciones y acabados completos y sirve para mostrar al cliente el producto final.

5. POLITICAS

- Mantener una atención al cliente cordial, amable, paciente y brindando toda la información posible.
- Conceder el 1% del precio del departamento por comisión a la persona que venda un departamento dentro de plazos críticos de venta.
- Conferir un descuento de hasta 10% para los clientes que compren en planos los departamentos.
- Realizar un descuento a los socios que adquieran un departamento, del 15% como máximo.

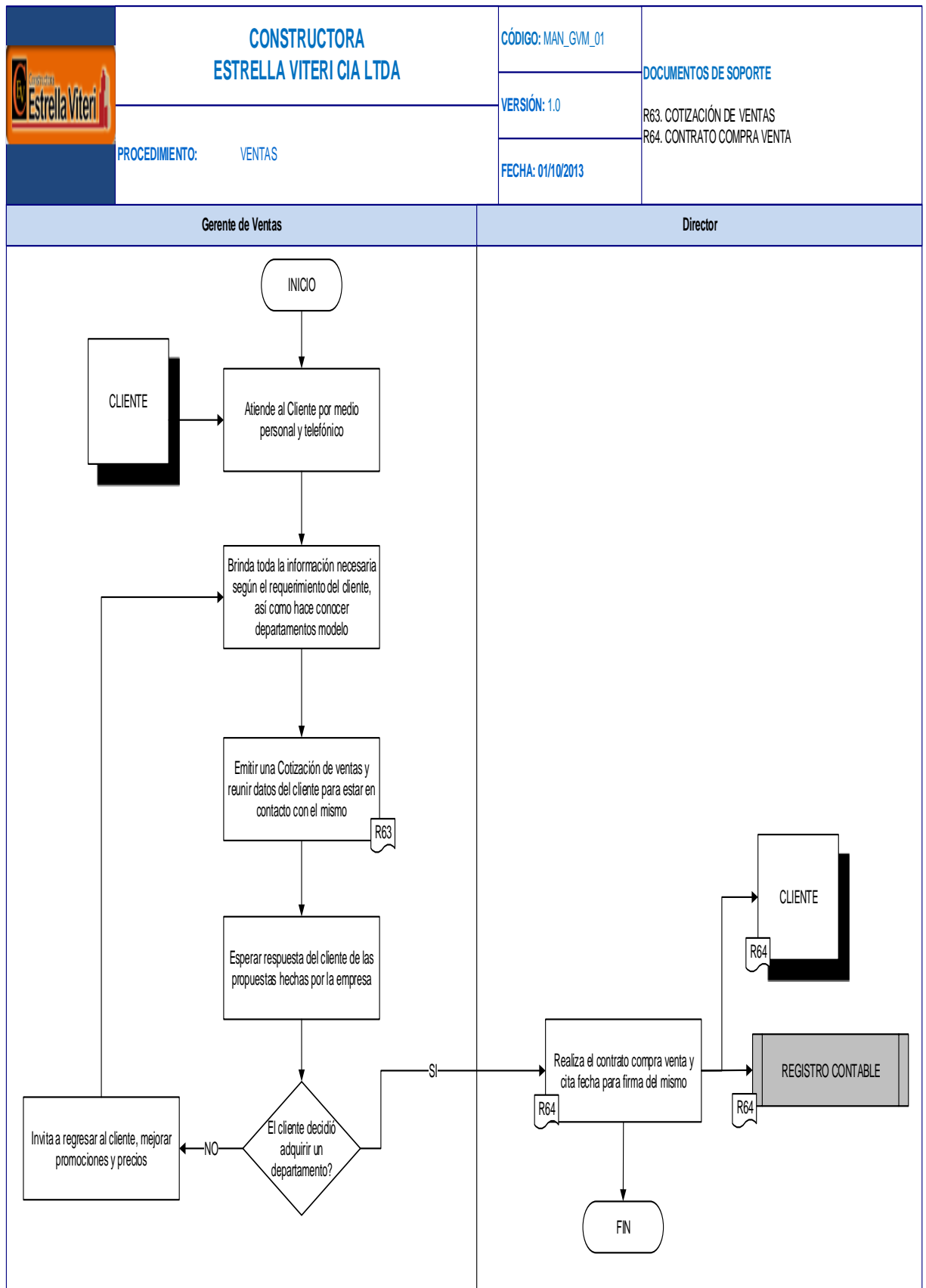
6. INDICADORES


Código	IND-20-GVM-01					
Nombre	Evolución de Ventas					
Descripción	Este indicador sirve para medir la rapidez con la que va creciendo las ventas desde que inicia la obra hasta que es finalizada de proyecto en proyecto.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(N^{\circ} \text{ de ventas en planos} / N^{\circ} \text{ de ventas hasta fin de obra}) * 100$	Anual	Positivo	80%	100%	Gerente Financiero	Gerente General

7. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-63-GVM-01	Cotización de Ventas	Digital / Impreso	2 años	Archivo Pasivo
REG-64-GVM-01	Contrato Compra Venta	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GVM_02	PUBLICIDAD	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Manejar un buen proceso de comunicación masiva con el cliente para dar a conocer el nombre de la empresa, así como la calidad del producto que ofrece.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todos los medios de comunicación masiva que la empresa pueda incursionar.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente de Ventas.

4. DEFINICIONES

- **Publicidad:** es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda.

5. POLITICAS

- Inscribir a la empresa por lo menos 2 veces al año en eventos de la cámara de la construcción de Quito, que impulsen las ventas del producto.
- Anunciar la publicidad por lo menos en 5 anuncios del periódico en cada proyecto.
- Actualizar los rótulos y vallas publicitarias cada vez que se necesite colocar información de interés para el cliente, así como publicar el porcentaje de ventas según su evolución en cada proyecto.
- Monitorear la página web 1 vez por día.
- Realizar un estudio de mercado para incentivar los niveles de competencia y publicidad de la empresa.

6. INDICADORES

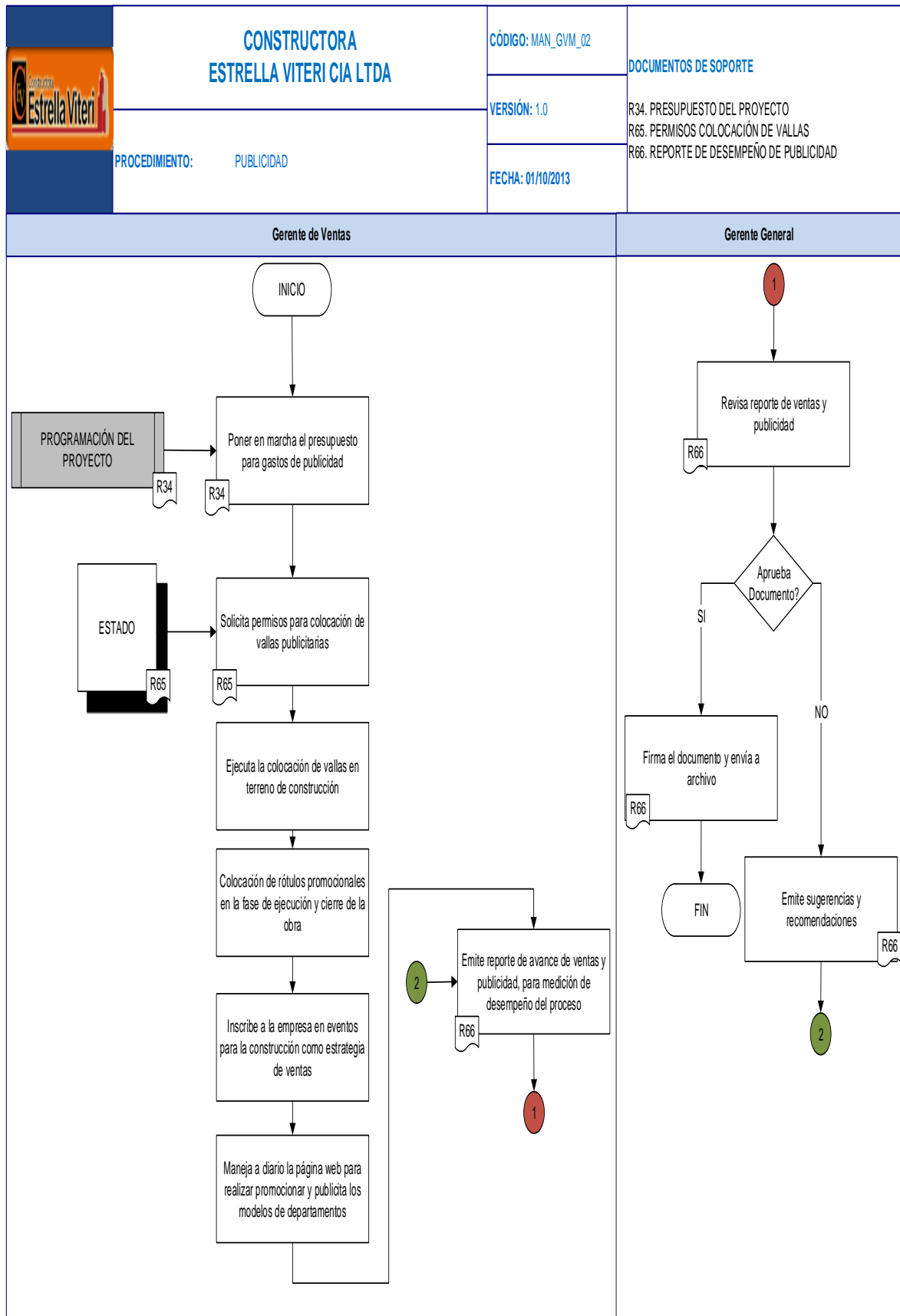
Código	IND-21-GVM-02					
Nombre	Efectividad de la Publicidad					
Descripción	Este indicador sirve para conocer el efecto que está teniendo la publicidad que realiza la empresa en el transcurso de los proyectos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(N° de clientes atendidos en ferias de construcción / N° de clientes	Anual	Positivo	70%	100%	Gerente Financiero	Gerente General


atendidos en el proyecto						
-----------------------------	--	--	--	--	--	--

7. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-65-GVM-02	Permisos Colocación de Vallas	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-66-GVM-02	Reporte de Desempeño de Publicidad	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GLG_01	ADQUISICIONES	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Proveer de los insumos y materiales requeridos por la empresa para satisfacer necesidades de la misma, previo análisis de proveedores para su adquisición.

2. ALCANCE

El proceso aplica para la adquisición de insumos, infraestructura y logística que involucre los procesos constructivos de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Técnico

4. DEFINICIONES

- **Logística:** es definida como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio.

5. POLITICAS

- Aprobar al Proveedor mediante selección de la mejor oferta de las cotizaciones recibidas.
- Determinar un monto mínimo de adquisiciones para generar no afectar al presupuesto.

6. INDICADORES

Código	IND-22-GLG-01					
Nombre	Calificación de Proveedores					
Descripción	Sirve para determinar el costo beneficio del bien adquirido					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Proveedores calificados/Total Proveedores) * 100	Trimestral	Positivo	70%	100%	Gerente Técnico	Gerente General

Código	IND-23-GLG-01					
Nombre	Utilización efectiva de insumos					
Descripción	Este indicador sirve para determinar si los insumos comprados son utilizados en su totalidad					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Consumo de material productivo / Volumen de producción bruta) * 100	Trimestral	Positivo	80%	100%	Gerente Técnico	Gerente General

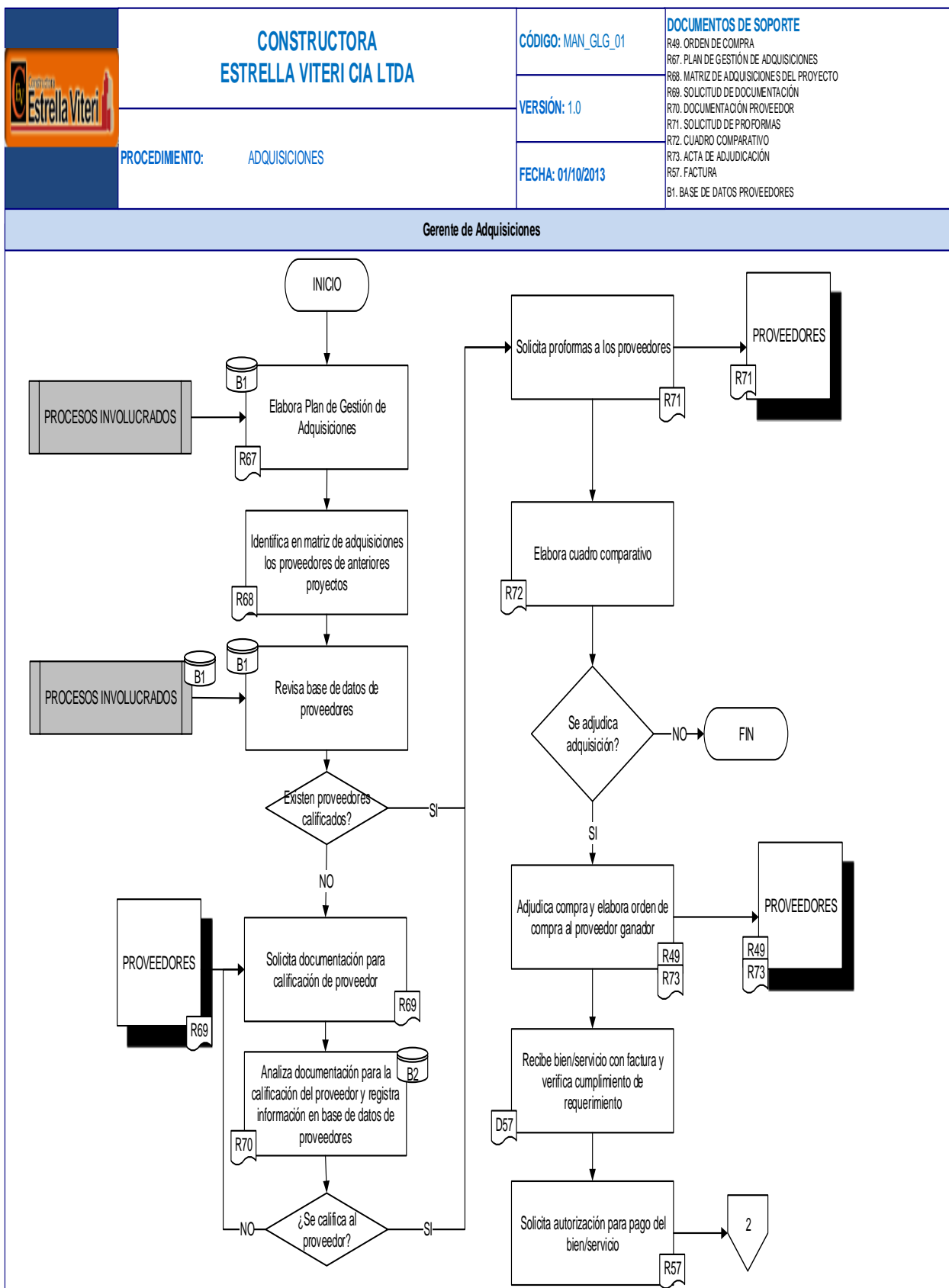
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01-PLA-01	PMBOK

8. REGISTROS

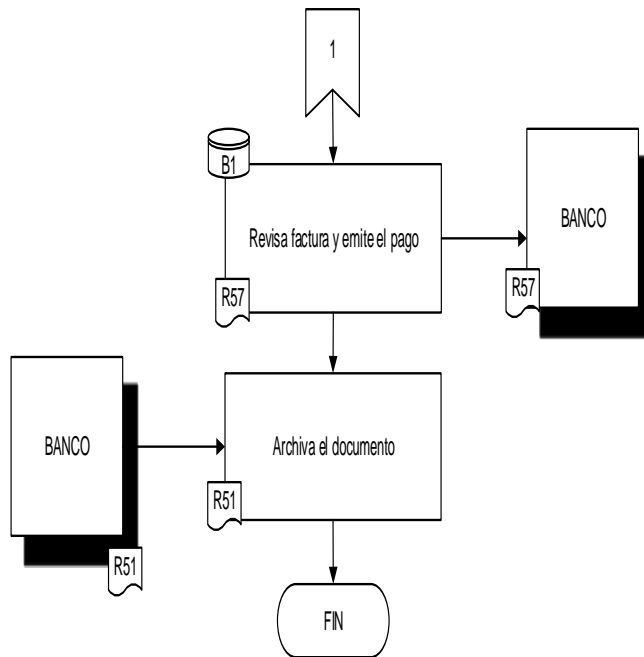
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-67-GLG-01	Plan de Gestión de Adquisiciones	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-68-GLG-01	Matriz de Adquisiciones del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-69-GLG-01	Solicitud de Documentación	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-70-GLG-01	Documentación Proveedor	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-71-GLG-01	Solicitud de Proformas	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-72-GLG-01	Cuadro Comparativo	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REG-73-GLG-01	Acta de Adjudicación	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
BASE-01-GLG-01	Base de Datos Proveedores	Digital / Impreso	5 años	Archivo Pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CIA LTDA	CÓDIGO: MAN_GLG_01	DOCUMENTOS DE SOPORTE R57. FACTURA R51. COMPROBANTE DE EGRESO B1. BASE DE DATOS PROVEEDORES
		VERSIÓN: 1.0	
	PROCEDIMIENTO: ADQUISICIONES	FECHA: 01/10/2013	

Gerente Financiero




PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento
ADQUISICIONES DEL PROYECTO: matriz	
PROCEDIMIENTOS ESTÁNDAR A SEGUIR	
<p>Para los contratos con subcontratistas para los materiales de construcción de obra y acabados, se realiza los siguientes procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lista de posibles proveedores del servicio. - Solicitud de Cotización con los requerimientos necesarios. - Revisión de la Cotización del Proveedor. - Negociación con el proveedor, mejorar propuesta y detalles del servicio. Estas coordinaciones se realizan mediante entrevistas, visitas al local, correos electrónicos. - Confirmación del servicio con el proveedor. - Firma del contrato. 	
FORMATOS ESTÁNDAR A UTILIZAR	
<p>1.- Contrato subcontratistas: debe imprimirse en 2 copias, mismas que serán revisadas por las partes interesadas y finalmente se firma el contrato quedándose una copia con cada interesado (empresa, proveedor)</p> <p>2.- Contrato de maquinaria: es un contrato constante en el cual se tiene fijada una fecha o plazo de uso de los materiales</p>	
COORDINACIÓN CON OTROS ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO: coordinación con el cronograma del proyecto, reporte de rendimiento, cambios en las decisiones de hacer o comprar, coordinación de fechas contractuales con la programación del proyecto	
<p>En la Planificación del Proyecto se establecieron las siguientes fechas para la realización de los contratos:</p> <p style="text-align: center;">Contrato de Subcontratistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grifería – FV Cía. LTDA.: 21 de mayo del 2002. - Pintura - Sr. Lara: 21 de junio del 2007. <p style="text-align: center;">Contratos de maquinaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excavadora – Sr. Padilla: 12 de abril del 2001. 	
COORDINACIÓN CON LA GESTIÓN DEL PROYECTO CON LOS PROVEEDORES. Enlaces de procesos, procedimientos, formatos y/o metodologías	
<p>1.- El Contrato con subcontratistas, debe ser coordinado con el proveedor con 15 días de anticipación, para hacer la separación del laboratorio y los equipos requeridos por el cliente. Las coordinaciones con el proveedor se realizarán mediante correo electrónico. El pago del servicio se realiza al 100% una semana antes del inicio del servicio. Cualquier modificación que se requiera en el servicio deberá ser comunicada con 24 horas de anticipación, luego de lo cual el proveedor confirmará o no la solicitud hecha por el cliente.</p> <p style="text-align: center;">2.-</p>	
RESTRICCIONES Y SUPUESTOS: que puede afectar las decisiones planificadas y por lo tanto el logro de los objetivos del proyecto	
METRICAS: métricas de adquisición a ser usadas para evaluar proveedores	
Se tomarán como referencia la medición de métricas de Satisfacción de Cliente que se obtienen de las encuestas de Evaluación de Sesión con relación a los diversos factores involucrados con los proveedores.	

MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento

[illegible]

	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GLG_02	CONTROL DE BODEGA	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Establecer las normas para regular el almacenamiento, operación y control de las bodegas de la empresa, esto con el fin de proteger al personal, equipos, materiales y herramientas que se almacenan y manipulan.

2. ALCANCE

El proceso aplica para los procesos y materiales e insumos de construcción y de administración de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Técnico

4. DEFINICIONES

- **Bodega:** Lugar donde se guardan o almacenan ordenadamente los materiales, se despachan y reciben materiales.
- **Apilar:** Colocar ordenadamente un objeto sobre otro.
- **Embalaje:** Empaque o cubierta que protege una mercancía o material.
- **Manipular:** Mover, trasladar, transportar o empacar mercancías con las manos o con ayuda mecánica.

5. POLITICAS

- Colocar carteles y/o avisos en los sitios de ubicación de los equipos de control de incendios y de primeros auxilios, salidas de emergencia, sitios y elementos que presenten riesgos.
- Controlar a través del sistema de bodega:
 - El movimiento de los materiales
 - Donde los materiales están localizados en el sistema
 - El estado de los artículos
 - La ubicación de los equipos
- Realizar un almacenamiento por demanda, es decir, cada vez que se requiera materiales.

6. INDICADORES

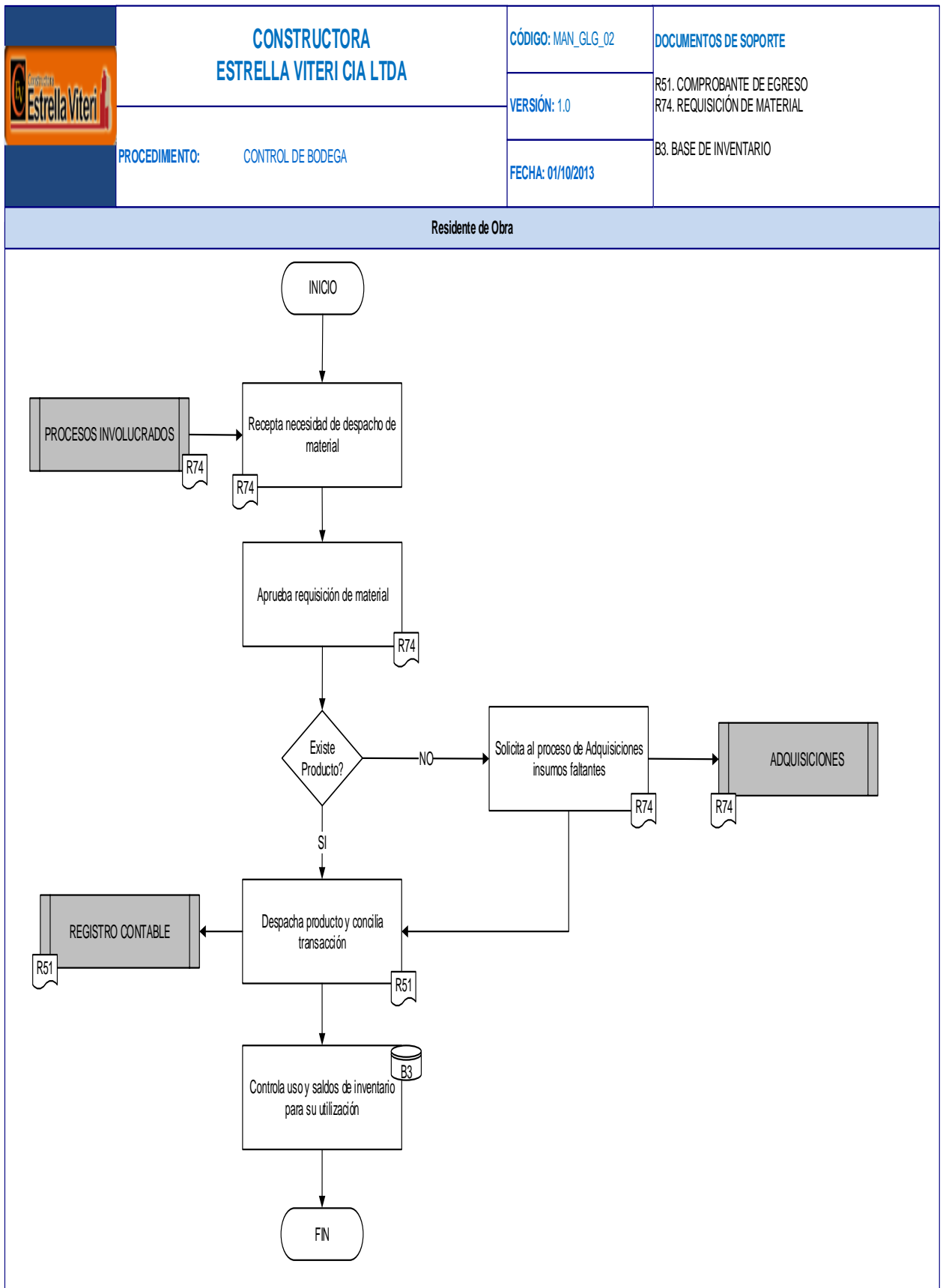
Código	IND-24-GLG-02					
Nombre	Costos logísticos					
Descripción	Este indicador sirve para controlar el costo de la operación logística de la empresa respecto a las ventas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Costos totales logísticos / total ventas) * 100	Mensual	Positivo	30%	40%	Gerente Técnico	Gerente General


Código	IND-25-GLG-02					
Nombre	Utilización de bodega					
Descripción	Este indicador sirve para determinar la capacidad utilizada y la disponible en bodega					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Valor capacidad utilizada / Valor capacidad disponible) * 100	Mensual	Positivo	70%	100%	Gerente Técnico	Gerente General

7. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-74-GLG-02	Requisición de Material	Digital / Impreso	5 años	Archivo Pasivo

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GLG_03	CONTROL DE ACTIVOS	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Proteger y mantener los bienes muebles e inmuebles pertenecientes a la empresa, a través del control de uso a lo largo de su vida útil.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para todos los activos muebles e inmuebles de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Técnico.

4. DEFINICIONES

- **Activo Fijo:** Objeto o bien que pertenece a la empresa y es utilizado permanentemente, tiene una vida útil en la cual la empresa decide qué hacer cuando esta es cumplida.

5. POLITICAS

- Decidir si se entrega el bien como obsoleto, dado de baja o como donación cuando se acabe su vida útil.
- Realizar un acta de entrega-recepción de cada bien entregado al empleado que lo reciba.

6. INDICADORES

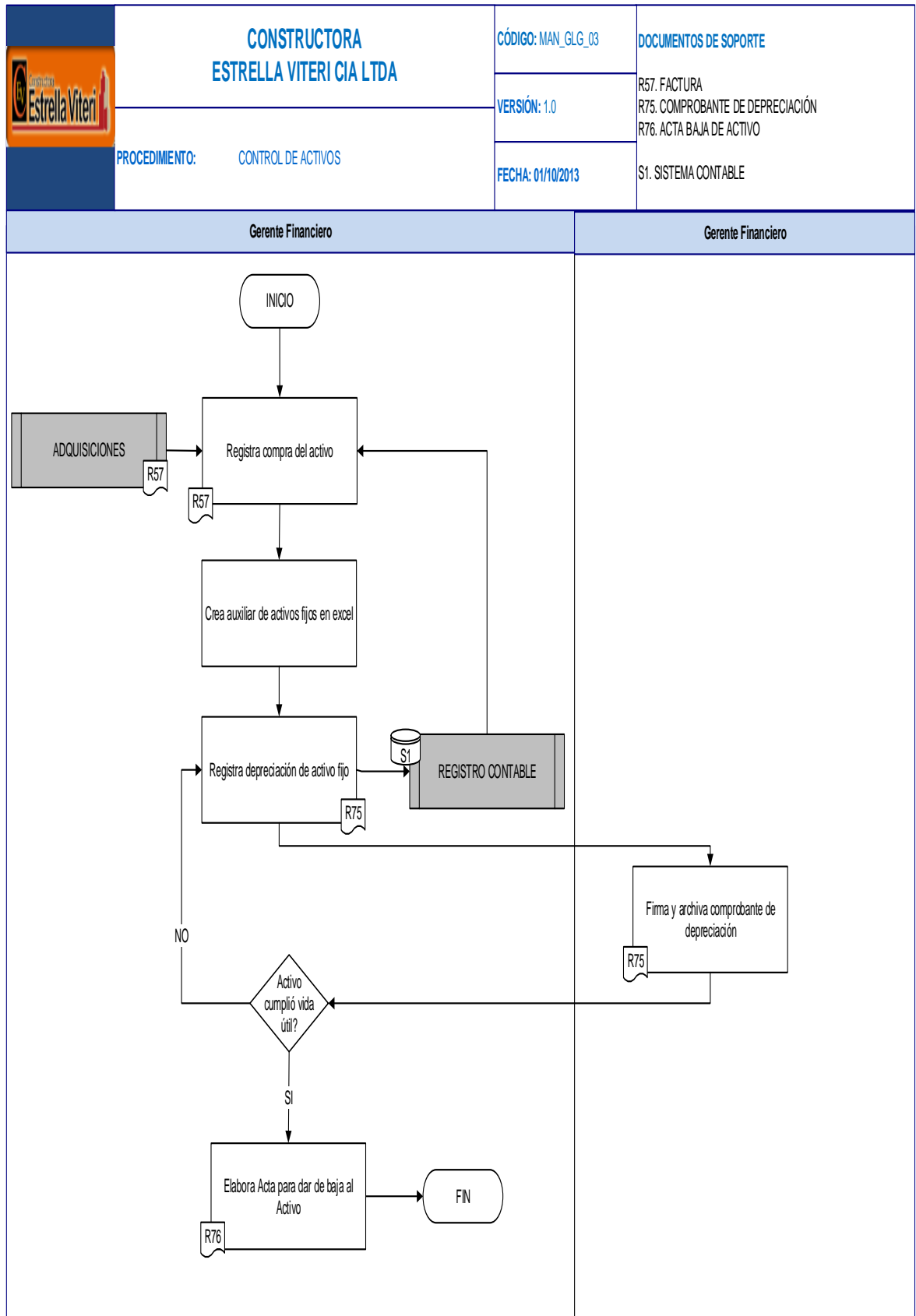
Código	IND-26-GLG-03					
Nombre	Activos registrados					
Descripción	Este indicador mide la totalidad de bienes registrados en la empresa					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total activos registrados/ Total activos) * 100	Trimestral	Positivo	90%	100%	Gerente Técnico	Gerente General


Código	IND-27-GLG-03					
Nombre	Activos dados de baja					
Descripción	Este indicador mide los bienes que han vencido su vida útil					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\sum \text{activos dados de baja} / \sum \text{activos}) * 100$	Trimestral	N/A	N/A	N/A	Gerente Técnico	Gerente General

7. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-75-GLG-03	Comprobante de depreciación	Digital / Impreso	5 años	Archivo Pasivo
REG-76-GLG-03	Acta Baja de Activo	Digital / Impreso	5 años	Archivo Pasivo

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GRH_01	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Contratar personal idóneo oportunamente mediante una selección y evaluación de talentos y habilidades que cumplan con el perfil deseado según los requerimientos solicitados.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para la contratación de cualquier vacante de un cargo bajo relación de dependencia, dentro de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Técnico.

4. DEFINICIONES

- **Inducción de Personal:** Capacitar y entregar las herramientas de trabajo para la instalación del personal que ingresa a la empresa.

5. POLITICAS

- Evaluar el desempeño del personal nuevo en el período de prueba.
- Capacitar al personal nuevo de obreros a través del Residente de Obra.
- Actualizar constantemente la base de datos.
- Documentar y archivar copias del Contrato de Trabajo y aviso de entrada al IESS.
- Cumplir con la política de desvinculación: el personal que ha sido desvinculado por mala conducta no podrá ser vinculado nuevamente a la empresa.

6. INDICADORES

Código	IND-28-GRH-01					
Nombre	Estabilidad del Trabajador dentro de la empresa					
Descripción	Este indicador muestra la estabilidad del trabajador dentro de la empresa.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Despidos o renuncias / Contrataciones) * 100	Trimestral	Negativo	0%	10%	Gerente Financiero	Gerente General

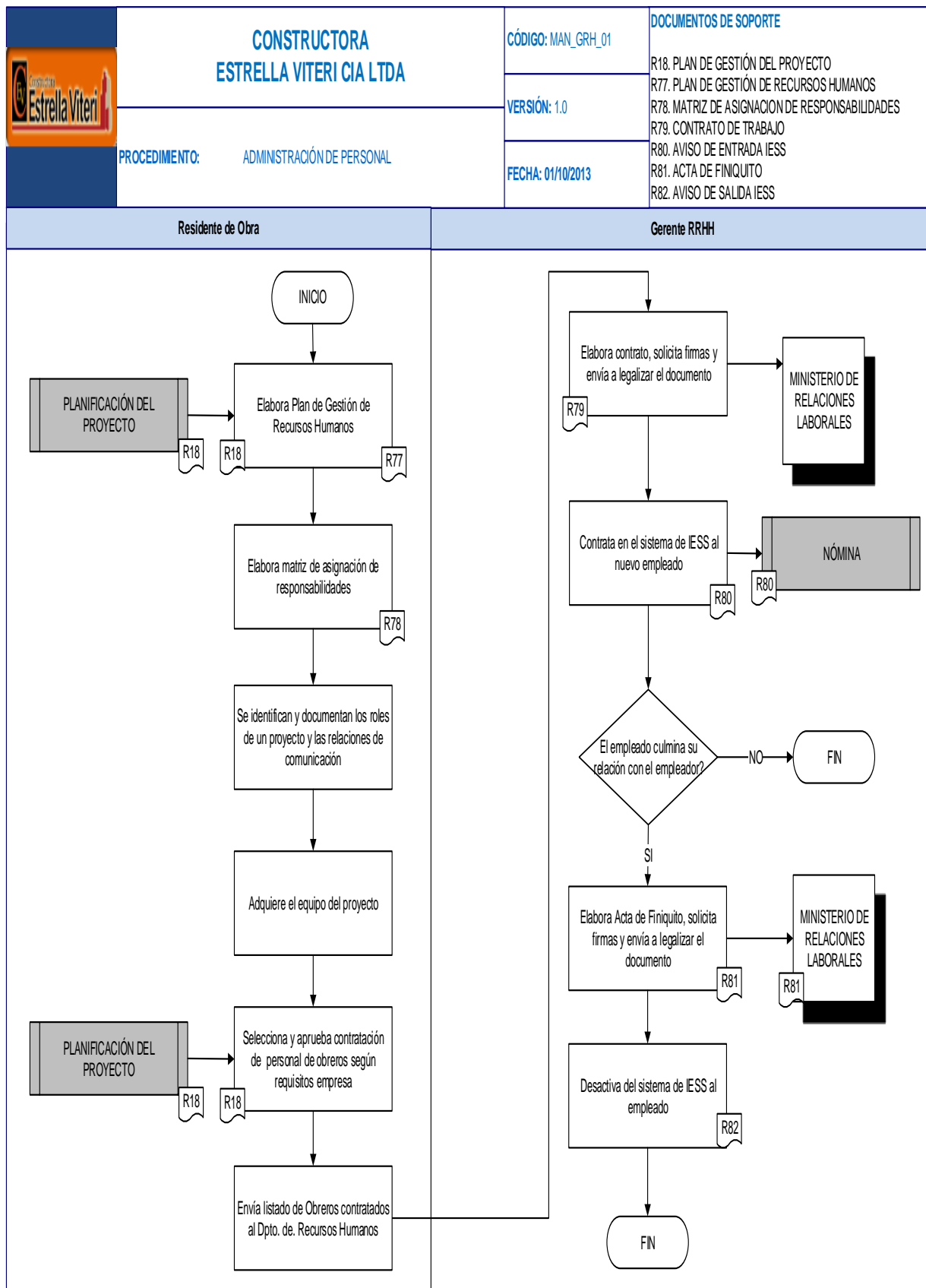
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01-PLA-01	PMBOK
DOC-18-GRH-01	Código del Trabajo
DOC-19-GRH-01	Reglamento General de Responsabilidad patronal - IESS
DOC-20-GRH-01	Reglamento para la contratación de trabajadores del Sector de la Construcción

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-77-GRH-01	Plan de Gestión de Recursos Humanos	Digital / Impreso	Duración Proyecto Actual	Archivo Pasivo
REG-78-GRH-01	Matriz de Asignación de Responsabilidades	Digital / Impreso	Permanencia Directorio Actual	Archivo Pasivo
REG-79-GRH-01	Contrato Legal de Trabajo	Digital / Impreso	Permanencia Empleado	Archivo Pasivo
REG-80-GRH-01	Aviso de Entrada IESS	Impreso	Permanencia Empleado	Archivo Pasivo
REG-81-GRH-01	Acta de Finiquito	Digital / Impreso	Permanencia Empleado	Archivo Pasivo
REG-82-GRH-01	Aviso de Salida IESS	Impreso	Permanencia Empleado	Archivo Pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL PROYECTO		TIPO DE PRODUCTO	
Edificio Estrella 8		Departamento	
ORGANIZAGRAMA DEL PROYECTO			
ROLES Y RESPONSABILIDADES: explicar la matriz de roles y responsabilidades RAM			
DESCRIPCIÓN DE ROLES: nombre del rol, objetivos, funciones, niveles de autoridad, a quien reporta, a quien supervisa, requisitos de conocimientos, habilidades y experiencia para desempeñar el rol			
ADQUISICIÓN DE PERSONAL DE PROYECTO			
CRONOGRAMAS E HISTOGRAMAS DEL TRABAJO PERSONAL DEL PROYECTO: cronogramas de asignación de personas y roles, histogramas de trabajo totales y por responsabilidades			
CRITERIOS DE LIBERACIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO			
ROL	CRITERIO DE LIBERACIÓN	¿CÓMO?	DESTINO DE ASIGNACIÓN
SPONSOR			
PROJECT MANAGER			
GERENTES TÉCNICOS			
COORDINADOR DEL PROYECTO			
CLIENTES			
SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS			
CUMPLIMIENTO DE REGULACIONES PACTOS Y POLÍTICAS			
REQUERIMIENTOS DE SEGURIDAD			

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PRODUCTO
Edificio Estrella 8	Departamento

ENTREGABLES	ROLES								
	ADMINISTRATIVO						OPERATIVO		
	SPONSOR (SOCIO MAYORITA RIO)	PROJ. MANAGER	GERENTE TÉCNICO 1	GERENTE TÉCNICO 2	GERENTE TÉCNICO 3	ARQUITECTO	MAESTRO MAYOR	ALBAÑIL	SUBCONTRATISTAS
Gestión de Proyectos									
Inicio	V	R	R	R	R				
Planificación	V	R	R	R	R				
Ejecución	V	R	R	R	R				
Control y Monitoreo	V	R							
Cierre	V	R	R	R	R				
Estudio Preliminar									
Estudio de necesidades		R							
Estudio de factibilidad		R							
Estudio de sector y ubicación		R							
Financiamiento									
Presupuesto		R							
Solicitud y aprobación de crédito		R							
Compra de terreno		R							
Permisos Municipales									
Municipio de Quito		R							
Registro de la Propiedad		R							
Agua, alcantarillado, luz y teléfono		R							
Impuesto predial		R							
Diseño									
Planos arquitectónicos		A				R			
Planos estructurales		A				R			

Diseño del sistema eléctrico		A				R			
Diseño del sistema de seguridad		A				R			
Adquisiciones									
Equipos y Maquinaria		R							
Alquiler		R							
Activo fijo		R							
Implementación									
Montaje y equipamiento en campo							A	R	
Excavación							A	R	
Cimentación							A	R	
Fundición de losa							A	R	
Acabados							A	R	P
Cierre de Obra									
Venta y entrega de departamentos		V	R						
Servicio postventa		V			R				
Contratos									
Con clientes				R					
Compra venta									
Con Proveedores									
Puertas y muebles		V					A	R	P
Pisos		V					A	R	P
Grifería		V					A	R	P
Cemento		V					A	R	P
Vidrios		V					A	R	P
Cableado		V					A	R	P
Pintura		V					A	R	P
Con empleados									
Administrativo		V		R					
Operativo		V		R					
Informes									
Contabilidad				R					
Finanzas				R					
Gestión técnica - Constructiva		R							


Marketing			R						
Presupuestos		R							
Recursos Humanos				R					
Comunicación					R				
Riesgos					R				
Adquisiciones		R							
Planificación estratégica	R	R							
Medición y mejora continua	R								

R= Responsable de ejecución

A= Aprueba el entregable

P= Participa o provee

V= Revisa

	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GRH_02	PAGO DE NÓMINA	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Cumplir con las obligaciones salariales del personal de la empresa Estrella Viteri Cía. Ltda.

2. ALCANCE

El proceso aplica para todo el personal de la empresa, tanto administrativo como de obra.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Técnico.

4. DEFINICIONES

- **Sueldo:** Importe autorizado en el tabulador del Gobierno del Estado.
- **Base de Nómina:** Conjunto de procesos que hacen posible el cálculo del pago de sueldos con deducciones.

5. POLITICAS

- Realizar el pago de sueldos antes de la fecha límite (fin de mes).
- Pagar en las fechas previstas de forma puntual al IESS.
- Afiliar a todos los empleados según lo dispone las leyes ecuatorianas.
- Legalizar los contratos de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Realizar el pago de planillas de aportes al IESS antes de la fecha límite (día quince de cada mes).

6. INDICADORES

Código	IND-29-GRH-02					
Nombre	Costo unitario de mano de obra					
Descripción	Este indicador muestra el costo que representa el trabajo del personal					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Remuneraciones reales * hora trabajada / Producción o ventas * trabajador) *100	Trimestral	Negativo	30%	40%	Gerente Financiero	Gerente General

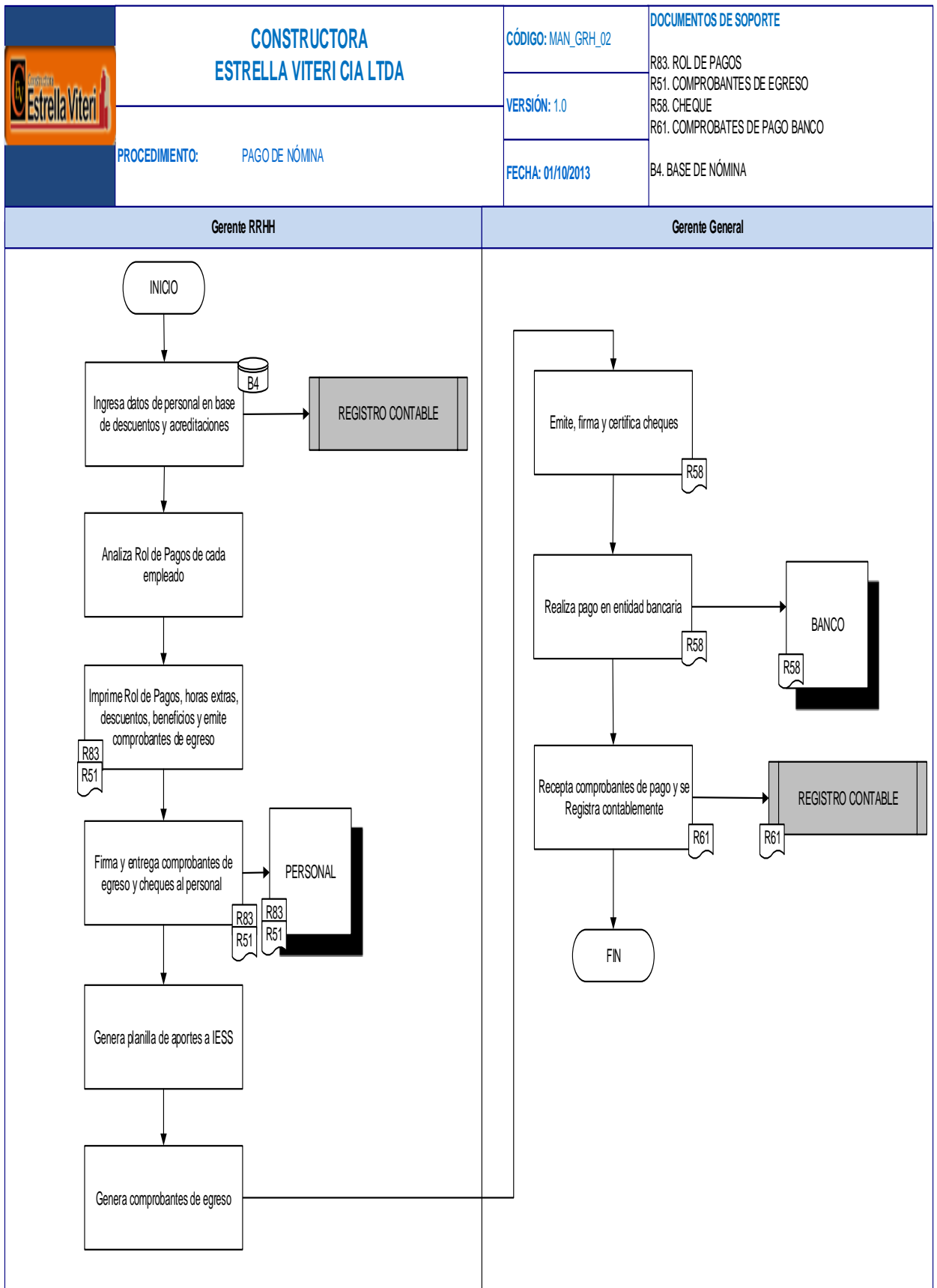
7. DOCUMENTOS


Código	Nombre
DOC-18-GRH-01	Código del Trabajo

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-83-GRH-02	Rol de pagos	Digital / Impreso	Permanencia Empleado	Archivo Pasivo

10. DIAGRAMA DE FLUJO



	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CÍA. LTDA.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
CÓDIGO: MAN_GRH_03	DESARROLLO DE PERSONAL	
EDICIÓN: 01		Pág: 1 de 2

1. PROPÓSITO

Capacitar y evaluar las competencias del personal administrativo y operativo según las necesidades de formación del personal.

2. ALCANCE

El proceso aplica para el personal de obra.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente de Recursos Humanos.

4. DEFINICIONES

- **Capacitación:** permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal y adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos, disminuye la tasa de rotación del personal.
- **Evaluación:** sirve para evaluar el desempeño cualitativo y cuantitativo del personal y mejorar su rendimiento.
- **Inducción:** es la instrucción que se imparte a los empleados recién ingresados de forma planificada.
- **Competencia:** conjunto de conocimientos y habilidades que caracterizan al personal para poder desempeñar exitosamente un cargo.

5. POLITICAS

- Monitorear las necesidades de capacitación del personal.
- Cada capacitación se impartirá según un cronograma en cada proyecto.
- Realizar por lo menos 1 capacitación por proyecto al personal administrativo.
- El Residente de obra es el encargado de la capacitación al obrero, quien constantemente capacita y evalúa al personal a su cargo.
- El período de prueba o evaluación de un obrero es de 1 semana.
- Reportar la rotación de personal cada trimestre a la Gerencia de Recursos Humanos.

6. INDICADORES

Código	IND-30-GRH-03					
Nombre	Capacitaciones al personal					
Descripción	Este indicador muestra la tendencia a realizar capacitaciones en la empresa por proyecto.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(N° de capacitaciones impartidas / N° proyectos)	Cada 4 años	Positivo	30%	50%	Gerente	Gerente General

realizados) *100					Financiero	
------------------	--	--	--	--	------------	--

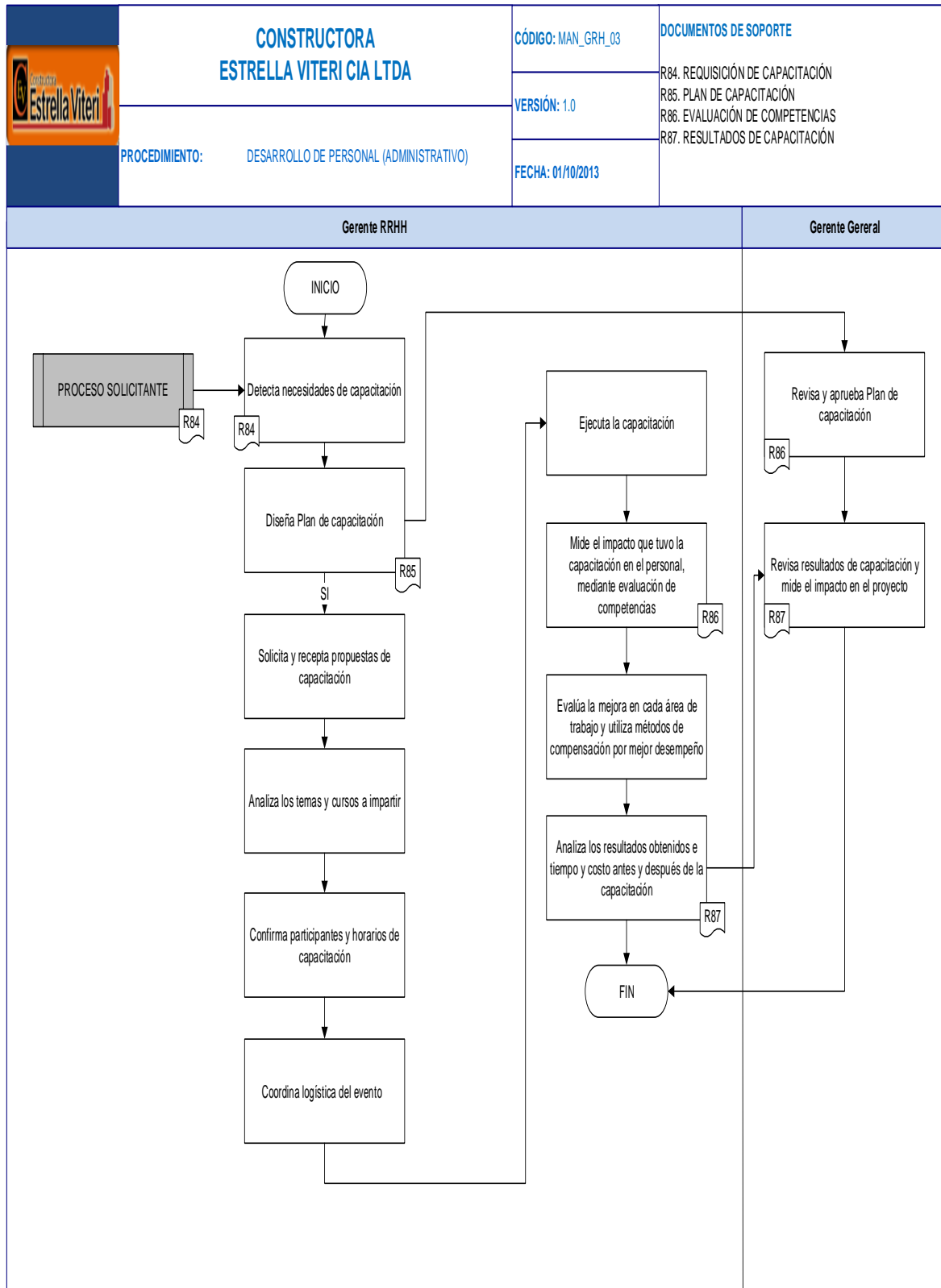
7. DOCUMENTOS

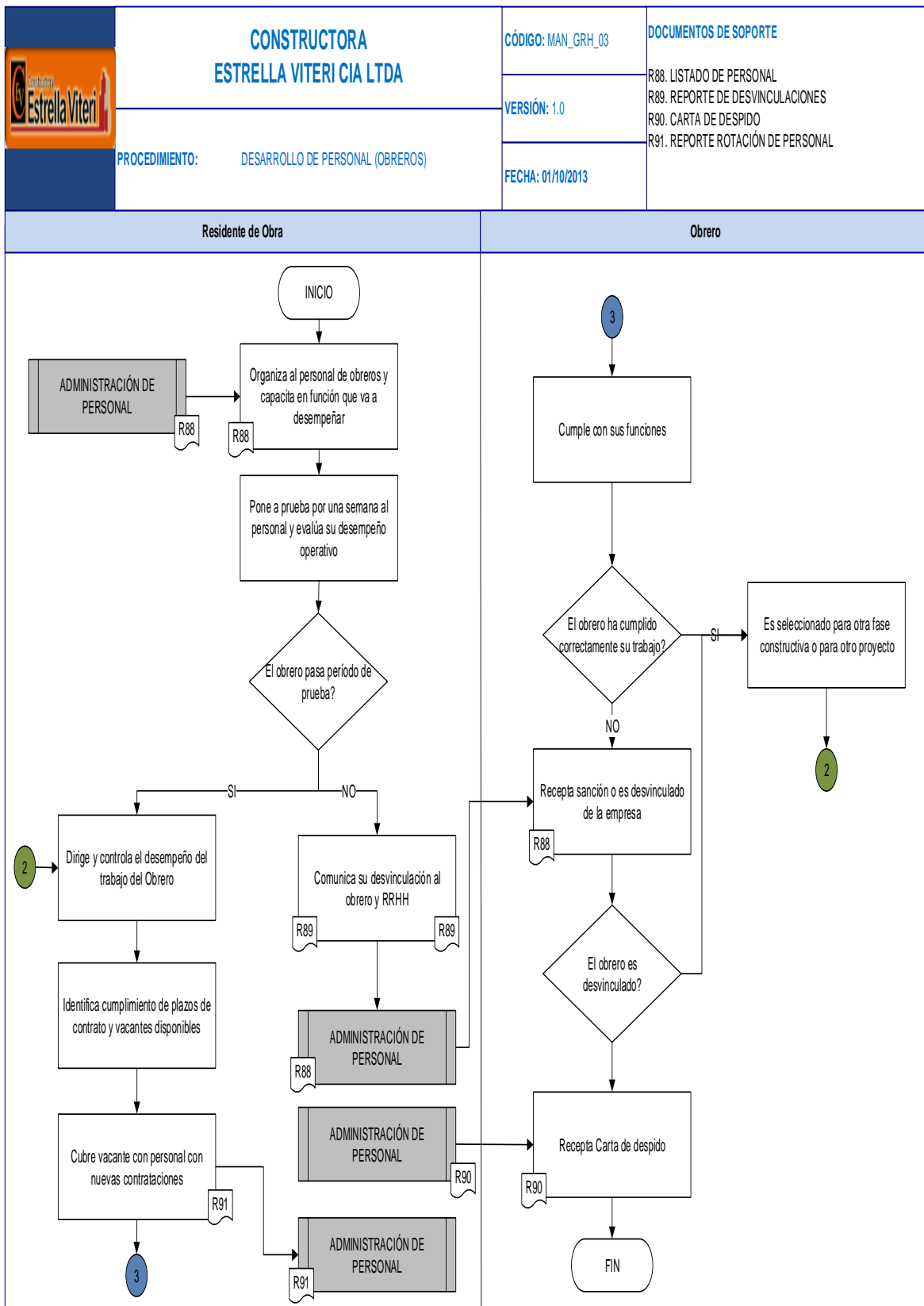
Código	
DOC-18-GRH-01	Código del Trabajo

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
DOC-84-GRH-03	Requisición de capacitación	Impreso	Duración de Proyecto	Archivo Pasivo
DOC-85-GRH-03	Plan de Capacitación	Impreso	Duración de Proyecto	Archivo Pasivo
DOC-86-GRH-03	Evaluación de competencias	Impreso	Duración de Proyecto	Archivo Pasivo
DOC-87-GRH-03	Resultados de Capacitación	Impreso	Duración de Proyecto	Archivo Pasivo
DOC-88-GRH-03	Listado de Personal	Impreso	Permanencia Obrero	7 años
DOC-89-GRH-03	Reporte de desvinculaciones	Impreso	Permanencia Obrero	7 años
DOC-90-GRH-03	Carta de despido	Impreso	Permanencia Obrero	7 años
DOC-91-GRH-03	Reporte de Rotación de Personal	Impreso	Permanencia Obrero	7 años

9. DIAGRAMA DE FLUJO





EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GENERALES

OBJETIVO					
Evaluar competencias en un contexto laboral, ayudando al evaluado a mejorar sus competencias personales y profesionales					
DATOS DE EVALUADO					
NOMBRE					
ÁREA					
CARGO					
DATOS DE EVALUADOR					
RELACIÓN CON EL EVALUADO (MARQUE UNA "X")					
JEFE					
SUPERVISOR					
CLIENTE					
COLEGA					
AUTOEVALUACIÓN					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS GENERALES					
DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
	1 (nunca)	2 (poco)	3 (medianamente)	4 (habitualmente)	5 (siempre)
1.- Calidad de trabajo conoce los temas del área de la cual es responsable, comprendiendo la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas, y operables para la organización.					
2.- Capacidad para aprender a Asimilar nueva información y la aplicar eficazmente, relacionando la incorporación de nuevos esquemas a su repertorio de conductas habituales.					
3.- Habilidad analítica realiza un análisis lógico , identificando los problemas , y reconociendo la información significativa para la organización					
4.- Conciencia organizacional, reconoce los atributos y las modificaciones de la organización, comprendiendo e interpretando las relaciones de poder dentro de ésta.					
5.- Orientación a los resultados, encamina sus actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores, o mejorar la organización.					
6.- Adaptación al cambio, se adapta y amolda a los cambios, modificando la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.					
7.- Ética, siente y actúa consecuentemente con los valores morales, y las buenas costumbres y prácticas profesionales.					
8.- Responsabilidad, se compromete en la realización de las tareas asignadas. Su interés por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses.					
9.- Tolerancia a la presión, sigue actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad, trabajado con alto desempeño en situaciones de alta exigencia.					
10.- Orientación al cliente, ayuda a los					

clientes, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.					
11.- Trabajo en equipo, participa activamente en la búsqueda de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.					
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE MEJORA SOBRE LAS COMPETENCIAS GENERALES DEL EVALUADO					
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA			
SUGERENCIA PARA MEJORAR SUS COMPETENCIAS GENERALES					

ANEXO 6

<i>LISTADO DE INDICADORES</i>										
TIPO	CÓDIGO M	MACROPROCESO	CÓDIGO P	PROCESO	CODIGO IND	NOMBRE	FRECUENCIA	SENTIDO	L. INFERIOR	L. SUPERIOR
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión Estratégica	PLA-01	Planificación Estratégica	IND-01-PLA-01	Cumplimiento de Objetivos	Trimestral	Positivo	80%	90%
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión Estratégica	PLA-01	Planificación Estratégica	IND-02-PLA-01	Cumplimiento de Proyectos	Cada 4 años	Positivo	80%	90%
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión Estratégica	PLA-02	Medición y Mejora Continua	IND-03-PLA-02	Eficacia en las acciones correctivas	Cada 4 años	Negativo	3	1
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión Estratégica	PLA-03	Gestión de Comunicaciones	IND-04-PLA-03	Efectividad de la comunicación de acuerdo con el objetivo y la meta	Mensualmente	Positivo	70%	100%
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión Estratégica	PLA-04	Gestión de Riesgos	IND-05-PLA-03	Riesgos Ocasionados	Mensualmente	Positivo	0	1,8
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión Estratégica	PLA-04	Gestión de Riesgos	IND-06-PLA-04	Tiempo de Respuesta a Riesgos	Mensualmente	Negativo	1 hora	24 horas
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-01	Inicio del Proyecto	IND-07-GPY-01	Efectividad Acta de Constitución	Fin del proyecto	Positivo	80%	100%
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	IND-08-GPY-02	Estado de avance del proyecto	Mensualmente	Negativo	0%	20%
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	IND-09-GPY-02	Efectividad de la Planificación	Mensualmente	Negativo	1 cambio por área	5 cambios por área
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-03	Programación del Proyecto	IND-10-GPY-03	Cumplimiento del Presupuesto	Mensualmente	Positivo	0	2
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-04	Ejecución del Proyecto	IND-11-GPY-04	Productividad de la empresa	Anual	Positivo	80%	100%
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-05	Seguimiento del Proyecto	IND-12-GPY-05	Control Interno	Anual	Positivo	70%	90%
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-05	Seguimiento del Proyecto	IND-13-GPY-05	Control en Auditorías	Anual	Negativo	0%	30%
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-06	Cierre del Proyecto	IND-14-GPY-06	Plazo de cierre de proyecto	Anual	Negativo	0%	10%
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-07	Cierre del Proyecto	IND-15-GPY-06	% Resultados esperados alcanzados	Anual	Positivo	80%	100%
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GFI-01	Servicio Postventa	IND-16-GPY-07	Cumplimiento de plazos de asistencia al cliente	Trimestral	Negativo	0%	40%
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro Contable	IND-17-GFI-01	Demora en cierres de mes	Mensual	Positivo	90%	100%
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-02	Pagos	IND-18-GFI-02	% Cartera vencida	Mensual	Negativo	0%	20%
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-03	Administración Tributaria	IND-19-GFI-01	Multas por obligaciones Tributarias	Trimestral	Negativo	0%	1%
SOPORTE	GVM	Gestión de Ventas	GVM-01	Ventas	IND-20-GVM-01	Evolución de Ventas	Anual	Positivo	80%	100%

<i>LISTADO DE INDICADORES</i>										
TIPO	CÓDIGO M	MACROPROCESO	CÓDIGO P	PROCESO	CODIGO IND	NOMBRE	FRECUENCIA	SENTIDO	L. INFERIOR	L. SUPERIOR
SOPORTE	GVM	Gestión de Ventas	GVM-02	Publicidad	IND-21-GVM-02	Efectividad de la Publicidad	Anual	Positivo	70%	100%
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-01	Adquisiciones	IND-22-GLG-01	Calificación de proveedores	Trimestral	Positivo	70%	100%
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-01	Adquisiciones	IND-23-GLG-01	Total montos adquiridos	Trimestral	Positivo	70%	90%
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-02	Control de Bodega	IND-24-GLG-02	Costos logísticos	Mensual	Positivo	30%	40%
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-02	Control de Bodega	IND-25-GLG-02	Utilización de bodega	Mensual	Positivo	70%	100%
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-03	Control de Activos	IND-26-GLG-03	Activos Registrados	Trimestral	Positivo	90%	100%
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-03	Control de Activos	IND-27-GLG-03	Activos dados de baja	Trimestral	Negativo	10%	40%
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-01	Administración de Personal	IND-28-GRH-01	Estabilidad del Trabajador dentro de la empresa	Trimestral	Negativo	0%	30%
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-02	Nómina	IND-29-GRH-02	Costo de Mano de Obra	Trimestral	Positivo	30%	40%
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-03	Desarrollo de Personal	IND-30-GRH-03	Capacitaciones al personal	Cada 4 años	Positivo	30%	50%

ANEXO 7

<i>LISTADO DE DOCUMENTOS</i>						
TIPO	CÓDIGO M	MACROPROCESO	CÓDIGO P	PROCESO	CODIGO DOC	NOMBRE
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión de Estratégica	PLA-01	Planificación Estratégica	DOC-01-PLA-01	PMBOK (Fundamentos para la Dirección de Proyectos)
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión de Estratégica	PLA-01	Planificación Estratégica	DOC-02-PLA-01	Reglamento Interno
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión de Estratégica	PLA-01	Planificación Estratégica	DOC-03-PLA-01	Manual de Procedimientos
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión de Estratégica	PLA-01	Planificación Estratégica	DOC-04-PLA-01	Políticas generales de la empresa
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión de Estratégica	PLA-02	Medición y Mejora Continua	DOC-05-PLA-02	Política de Calidad
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión de Estratégica	PLA-03	Gestión de Comunicaciones	DOC-06-PLA-03	Políticas de Medio Ambiente
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión de Estratégica	PLA-03	Gestión de Comunicaciones	DOC-07-PLA-03	Políticas de Ética empresarial
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión de Estratégica	PLA-03	Gestión de Comunicaciones	DOC-08-PLA-03	Política de Responsabilidad Social
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión de Estratégica	PLA-04	Gestión de Riesgos	DOC-09-PLA-04	Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión de Estratégica	PLA-04	Gestión de Riesgos	DOC-10-PLA-04	Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión de Estratégica	PLA-04	Gestión de Riesgos	DOC-11-PLA-04	Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión de Estratégica	PLA-04	Gestión de Riesgos	DOC-12-PLA-04	Política de Prevención de Riesgos
REALIZACIÓN	GPY	Gestión del Proyecto	GPY-02	Planificación del Proyecto	DOC-13-GPY-02	Ordenanza 232- Valor del Suelo Urbano y Rural
REALIZACIÓN	GPY	Gestión del Proyecto	GPY-02	Planificación del Proyecto	DOC-14-GPY-02	Ley de Compañías y su Reglamento
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro contable	DOC-15-GFI-01	NIIFS
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro contable	DOC-16-GFI-01	Catálogo único de cuentas
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-03	Administración Tributaria	DOC-17-GFI-03	Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-01	Administración de personal	DOC-18-GRH-01	Código del Trabajo
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-01	Administración de	DOC-19-	Reglamento General de Responsabilidad patronal - IESS

<i>LISTADO DE DOCUMENTOS</i>						
TIPO	CÓDIGO M	MACROPROCESO	CÓDIGO P	PROCESO	CODIGO DOC	NOMBRE
				personal	GRH-01	
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-01	Administración de personal	DOC-20-GRH-01	Reglamento para la contratación de trabajadores del Sector de la Construcción

ANEXO 8

LISTADO DE REGISTROS									
TIPO	CÓDIGO M	MACROPROCESO	CÓDIGO P	PROCESO	CODIGO IND	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión Estratégica	PLA-01	Planificación Estratégica	REG-01-PLA-01	Plan Estratégico	Digital / Impreso	Permanencia del Directorio actual	Actualización
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión Estratégica	PLA-01	Planificación Estratégica	REG-02-PLA-01	Plan Operativo Anual	Digital / Impreso	Permanencia del Directorio actual	Actualización
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión Estratégica	PLA-02	Medición y Mejora Continua	REG-03-PLA-02	Plan de Gestión de Calidad	Digital / Impreso	Permanencia Directorio Actual	Actualización
ESTRATÉGICO	PLA	Gestión Estratégica	PLA-02	Medición y Mejora Continua	REG-04-PLA-02	Control de Calidad	Digital	2 años	Actualización
REALIZACIÓN	PLA	Gestión Estratégica	PLA-02	Medición y Mejora Continua	REG-05-PLA-02	Solicitud de Cambio	Digital	Según desarrollo del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	PLA	Gestión Estratégica	PLA-03	Gestión de Comunicaciones	REG-06-PLA-03	Matriz de comunicaciones del proyecto	Digital	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	PLA	Gestión Estratégica	PLA-03	Gestión de Comunicaciones	REG-07-PLA-03	Plan de Gestión de comunicaciones	Impreso/digital	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	PLA	Gestión Estratégica	PLA-03	Gestión de Comunicaciones	REG-08-PLA-03	Log de Polémicas	Digital	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	PLA	Gestión Estratégica	PLA-04	Gestión de Riesgos	REG-09-PLA-04	Plan de Gestión de Riesgos	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo pasivo
REALIZACIÓN	PLA	Gestión Estratégica	PLA-04	Gestión de Riesgos	REG-10-PLA-04	Identificación y evaluación del riesgo	Digital	Duración del Proyecto	Archivo pasivo
REALIZACIÓN	PLA	Gestión Estratégica	PLA-04	Gestión de Riesgos	REG-11-PLA-04	Plan de Respuesta a Riesgos	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	PLA	Gestión Estratégica	PLA-04	Gestión de Riesgos	REG-12-PLA-04	Control de Riesgos	Digital	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-01	Inicio del Proyecto	REG-13-GPY-01	Requerimiento de ejecución del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-01	Inicio del Proyecto	REG-14-GPY-01	Estudio Preliminar	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-01	Inicio del Proyecto	REG-15-GPY-01	Acta de Constitución del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-01	Inicio del Proyecto	REG-16-GPY-01	Registro de los Interesados	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	PLA	Gestión Estratégica	PLA-03	Gestión de Comunicaciones	REG-17-GPY-01	Plan de Gestión de los interesados	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	REG-18-GPY-02	Plan de Gestión del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	REG-19-GPY-02	Definir Requisitos	Digital	Duración del Proyecto	Actualización

LISTADO DE REGISTROS									
TIPO	CÓDIGO M	MACROPROCESO	CÓDIGO P	PROCESO	CODIGO IND	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	REG-20-GPY-02	Recopilar Requisitos	Digital	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	REG-21-GPY-02	Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	REG-22-GPY-02	Definir las Actividades	Digital	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	REG-23-GPY-02	Desarrollo del Cronograma	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	REG-24-GPY-02	Contrato Terreno	Físico	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	REG-25-GPY-02	Planos Arquitectónicos	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	REG-26-GPY-02	Planos Estructurales	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	REG-27-GPY-02	Diseño Eléctrico y Sanitario	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	REG-28-GPY-02	Diseño de Sistema Contra Incendios	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	REG-29-GPY-02	Diseño de Seguridad	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	REG-30-GPY-02	Trámites para Aprobación de Planos	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-02	Planificación del Proyecto	REG-31-GPY-02	Permisos Municipales y de Construcción	Físico	Duración del Proyecto	Actualización
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-03	Programación del Proyecto	REG-32-GPY-03	Plan de Gestión de Costos	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-03	Programación del Proyecto	REG-33-GPY-03	Costeo del Proyecto	Digital	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-03	Programación del Proyecto	REG-34-GPY-03	Presupuesto del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-03	Programación del Proyecto	REG-35-GPY-03	Presupuesto del Proyecto por Entregable	Digital	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-03	Programación del Proyecto	REG-36-GPY-03	Presupuesto del Proyecto por Recurso	Digital	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-04	Ejecución del Proyecto	REG-37-GPY-04	Acta de Reunión de Coordinación del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-04	Ejecución del Proyecto	REG-38-GPY-04	Libro de Obra	Físico	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-04	Ejecución del Proyecto	REG-39-GPY-04	Informe de Desarrollo del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo

LISTADO DE REGISTROS									
TIPO	CÓDIGO M	MACROPROCESO	CÓDIGO P	PROCESO	CODIGO IND	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-05	Seguimiento del Proyecto	REG-40-GPY-05	Informe de Auditoría del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-06	Cierre del Proyecto	REG-41-GPY-06	Reporte de Indicadores	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-06	Cierre del Proyecto	REG-42-GPY-06	Reporte de Desempeño del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-06	Cierre del Proyecto	REG-43-GPY-06	Lecciones Aprendidas	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-06	Cierre del Proyecto	REG-44-GPY-06	Checklist de Cierre del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-06	Cierre del Proyecto	REG-45-GPY-06	Acta de Aceptación del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
REALIZACIÓN	GPY	Gestión de Proyectos	GPY-07	Servicio Postventa	REG-46-GPY-07	Correo de requerimiento de servicio	Digital / Impreso	5 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro Contable	REG-47-GFI-01	Plan de cuentas	Digital	7 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro Contable	REG-48-GFI-01	Centro de costos	Digital	7 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro Contable	REG-49-GFI-01	Orden de compra	Digital	7 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro Contable	REG-50-GFI-01	Rol del IESS	Digital / Impreso	Permanencia Empleado	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro Contable	REG-51-GFI-01	Comprobantes de egreso	Digital / Impreso	Permanencia Empleado	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro Contable	REG-52-GFI-01	Registro de compras	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro Contable	REG-53-GFI-01	Depreciación de activo	Digital	10 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro Contable	REG-54-GFI-01	Comprobantes de cobro y depósitos bancarios	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro Contable	REG-55-GFI-01	Mayores	Digital	7 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro Contable	REG-56-GFI-01	Estados Financieros	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-01	Registro Contable	SIS-01-GFI-01	Sistema Contable	Digital	10 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-02	Pagos	REG-57-GFI-02	Factura	Físico	7 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-02	Pagos	REG-58-GFI-02	Cheque	Físico	7 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-02	Pagos	REG-59-GFI-02	Orden de Transferencia	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo

<i>LISTADO DE REGISTROS</i>									
TIPO	CÓDIGO M	MACROPROCESO	CÓDIGO P	PROCESO	CODIGO IND	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-03	Administración Tributaria	REG-60-GFI-03	Formularios SRI	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-03	Administración Tributaria	REG-61-GFI-03	Comprobante de pago	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-03	Administración Tributaria	REG-62-GFI-03	Estado de cuenta	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GFI	Gestión Financiera	GFI-03	Administración Tributaria	SIS-02-GFI-03	DIMM	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GVM	Gestión de Ventas	GVM-01	Ventas	REG-63-GVM-01	Cotización de Ventas	Digital / Impreso	2 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GVM	Gestión de Ventas	GVM-01	Ventas	REG-64-GVM-01	Contrato Compra Venta	Digital / Impreso	7 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GVM	Gestión de Ventas	GVM-02	Publicidad	REG-65-GVM-02	Permisos Colocación de Vallas	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
SOPORTE	GVM	Gestión de Ventas	GVM-02	Publicidad	REG-66-GVM-02	Reporte de Desempeño de Publicidad	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-01	Adquisiciones	REG-67-GLG-01	Plan de Gestión de Adquisiciones	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-01	Adquisiciones	REG-68-GLG-01	Matriz de Adquisiciones del Proyecto	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-01	Adquisiciones	REG-69-GLG-01	Solicitud de Documentación	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-01	Adquisiciones	REG-70-GLG-01	Documentación Proveedor	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-01	Adquisiciones	REG-71-GLG-01	Solicitud de Proformas	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-01	Adquisiciones	REG-72-GLG-01	Cuadro Comparativo	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-01	Adquisiciones	REG-73-GLG-01	Acta de Adjudicación	Digital / Impreso	Duración del Proyecto	Archivo Pasivo
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-01	Adquisiciones	BASE-01-GLG-01	Base de Datos Proveedores	Digital / Impreso	5 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-02	Control de Bodega	REG-74-GLG-02	Requisición de Material	Digital / Impreso	5 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones	GLG-03	Control de Activos	REG-75-GLG-03	Comprobante de depreciación	Digital / Impreso	5 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GLG	Gestión de Adquisiciones y Logística	GLG-03	Control de Activos	REG-76-GLG-03	Acta Baja de Activo	Digital / Impreso	5 años	Archivo Pasivo
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos	GRH-01	Administración de	REG-77-GRH-01	Plan de Gestión de Recursos	Digital /	Duración Proyecto	Archivo Pasivo

LISTADO DE REGISTROS									
TIPO	CÓDIGO M	MACROPROCESO	CÓDIGO P	PROCESO	CODIGO IND	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
		Humanos		Personal		Humanos	Impreso	Actual	
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-01	Administración de Personal	REG-78-GRH-01	Matriz de Asignación de Responsabilidades	Digital / Impreso	Permanencia Directorio Actual	Archivo Pasivo
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-01	Administración de Personal	REG-79-GRH-01	Contrato Legal de Trabajo	Digital / Impreso	Permanencia Empleado	Archivo Pasivo
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-01	Administración de Personal	REG-80-GRH-01	Aviso de Entrada IESS	Impreso	Permanencia Empleado	Archivo Pasivo
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-01	Administración de Personal	REG-81-GRH-01	Acta de Finiquito	Digital / Impreso	Permanencia Empleado	Archivo Pasivo
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-01	Administración de Personal	REG-82-GRH-01	Aviso de Salida IESS	Impreso	Permanencia Empleado	Archivo Pasivo
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-02	Pago de Nómina	REG-83-GRH-02	Rol de pagos	Digital / Impreso	Permanencia Empleado	Archivo Pasivo
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-03	Desarrollo de Personal	REG-84-GRH-03	Requisición de capacitación	Impreso	Duración Proyecto Actual	Archivo Pasivo
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-03	Desarrollo de Personal	REG-85-GRH-03	Plan de Capacitación	Impreso	Duración Proyecto Actual	Archivo Pasivo
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-03	Desarrollo de Personal	REG-86-GRH-03	Evaluación de competencias	Impreso	Duración Proyecto Actual	Archivo Pasivo
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-03	Desarrollo de Personal	REG-87-GRH-03	Resultados de capacitación	Impreso	Duración Proyecto Actual	Archivo Pasivo
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-03	Desarrollo de Personal	REG-88-GRH-03	Listado de Personal	Impreso	Permanencia Obrero	7 años
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-03	Desarrollo de Personal	REG-89-GRH-03	Reporte de desvinculaciones	Impreso	Permanencia Obrero	7 años
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-03	Desarrollo de Personal	REG-90-GRH-03	Carta de despido	Impreso	Permanencia Obrero	7 años
SOPORTE	GRH	Gestión de Recursos Humanos	GRH-03	Desarrollo de Personal	REG-91-GRH-04	Reporte de Rotación de Personal	Impreso	Permanencia Obrero	7 años